



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Implementación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la empresa agregados y maquinarias San Luis S.A.C., Trujillo 2018

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Ingeniera Industrial

**AUTORA:**

Br. Santa Cruz Obeso, Nataly del Pilar (ORCID: 0000-0003-3287-4434)

**ASESOR:**

Mg. Segundo Gerardo, Ulloa Bocanegra (ORCID: 0000-0003-1635-9563)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO – PERÚ

2019

## **Dedicatoria**

*A DIOS:*

*Por encaminarme día a día, ser mi fuente  
Fundamental de superación y para sobrepasar  
Cualquier problema que se me podría presentar.*

*A MIS PADRES: JAIME Y MARLENY*

*Por el apoyo no sólo económico sino también su  
amor incondicional durante toda esta larga y  
satisfactoria travesía.*

*A MIS HERMANOS:*

*Que me acompañaron en el transcurso de mi formación,  
Alentándome para seguir con mi vida profesional.*

## **Agradecimiento**

Agradezco a la Universidad César Vallejo por haberme forjado integralmente a lo largo del desarrollo académico de mi carrera, a los docentes que con su experiencia contribuyeron al fortalecimiento de mis competencias como ingeniero y particularmente a mis asesores los ingenieros Dr. Joe Alexis Gonzales Vázquez y Mg. Ing. Segundo Gerardo Ulloa Bocanegra. Finalmente hago presente mi gran afecto a la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C. que me apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis.

## Página del jurado



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

### DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN PROFESIONAL

El jurado evaluador del trabajo de titulación profesional

"Implementación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la empresa agregados y maquinarias San Luis S.A.C., Trujillo 2018"

que ha sustentado (e) l (a) bachiller

Santa Cruz Obeso, Nataly del Pilar

Apellidos

Nombre (s)

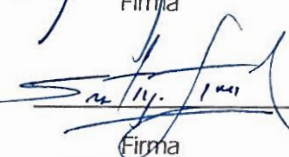
acuerda \_\_\_\_\_ APROBAR POR UNANIMIDAD \_\_\_\_\_

y recomienda \_\_\_\_\_

Miembro(a) del jurado Dr. Alex Antenor Benites Aliaga  
Presidente

Trujillo 20 de Diciembre 2019  
  
Firma

Miembro(a) del jurado Mg. Santos Santiago Javez Valladares  
Secretario

  
Firma

Miembro(a) del jurado Mg. Segundo Gerardo Ulloa Bocanegra  
Vocal

  
Firma

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Santa Cruz Obeso, Nataly del Pilar con D.N.I. N° 75053693, a efecto de acatar las disposiciones vigentes establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ingeniería, declaro bajo juramento que la investigación y toda la documentación que acompaña es veraz y autentica.

Así mismo, declaro bajo juramento y me hago responsable ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, en lo que concierne a documentos e información aportada.

Por lo cual, me someto a lo estipulado en las normal académicas de la Universidad Cesar Vallejo.



FIRMA

DNI: 75053693

FECHA:

Trujillo 20 de Diciembre 2019

## Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>II. MÉTODO</b>	24
2.1. Tipo de estudio	25
2.2. Diseño de investigación	25
2.3. Variables	25
2.4. Población y muestra	29
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
2.6. Método de análisis de datos	32
2.7. Aspectos éticos	32
<b>III. RESULTADOS</b>	33
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	119
<b>V. CONCLUSIONES</b>	125
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	127
REFERENCIAS	129
ANEXOS	132

## RESUMEN

La presente investigación pretende orientar a la implementación de un plan estratégico en la rentabilidad sobre las ventas de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C. 2018. La implementación consiste en la aplicación del método deductivo, así mismo incluyendo la investigación de tipo Pre- experimental con prueba y post prueba, aplicándolo a una población muestral de 6 personas, es decir, cada integrante del comité de la empresa en estudio colaboradores elegidos por conveniencia. Para lograr lo anteriormente mencionado se empleó una evaluación de estados financieros e índices de utilidad de la empresa, así como también la aplicación de una encuesta a los colaboradores, para lo cual se obtuvo como principales resultados que rentabilidad de las ventas o también conocido como ROS llega a un 2.5%, lo que indica que por cada sol invertido para las ventas se gana aproximadamente 0.25 céntimos, y por otro lado la encuesta reflejó la poca participación de mercado de la empresa y las falencias en el desempeño del personal que opera la maquinaria. Se determinó que el plan estratégico incrementa la rentabilidad de la empresa y su crecimiento de manera positiva, pues el plan tiene como objetivo la realización de estrategias enfocadas a la penetración de nuevos mercados, el incremento del nivel de ventas, reducción de deudas y mejora de los costos.

**Palabras claves:** Rentabilidad, Plan estratégico, ventas.

## **ABSTRACT**

The present investigation had as objective was to determine the impact of the implementation of a strategic plan on profitability on the sales of the company Aggregates y Maquinarias San Luis S.A.C. 2018. The deductive method was used, with a Pre-experimental investigation with test and post test, applying it to a sample population of 6 people, that is, each member of the committee of the company in study collaborators chosen for convenience. For this reason an evaluation of financial statements and profitability indices of the company was used, as well as the application of a survey to employees, in which it was obtained as main results that profitability of sales or also known as ROS reaches 2.5%, which indicates that for every sun invested for sales, approximately 0.25 cents is earned, and on the other hand the survey reflected the low market share of the company and the shortcomings in the performance of the personnel operating the machinery. It was concluded that the strategic plan increases the profitability of the company and its growth in a positive way, since the plan has as objective the realization of strategies focused on the penetration of new markets, the increase of the level of sales, reduction of debts and improvement of the costs.

**Keywords:** Profitability, Strategic Plan, sales.



# **I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En el entorno mundial las organizaciones modernas enfrentan diferentes problemas en la gestión de sus actividades registrando incluso un mal manejo de gerencia hasta problemas financieros, es por eso que actualmente muestran preocupación por la adquisición y empleo de algún sistema de planificación estratégica que les sirva de guía y ayuda para la ejecución efectiva de sus actividades y que les conceda de esa manera incrementar su rentabilidad y asegurar su permanencia en el mercado. (BECERRA, 2015)

El constante desarrollo del mercado global ha generado que se propicien diferentes cambios en las empresas de todos los rubros, cambios que a su vez deben ser estructurados con la aplicación de un plan estratégico, que les permite la integración de sus recursos y la información organizacional para desarrollo de la misma y que a su vez se vea reflejada en la rentabilidad, de esta manera se posicionan en un ambiente de competitividad y excelencia organizacional. Muchas empresas no logran crecer y posicionarse en el mercado ya que no toman en cuenta los factores internos y externos que puedan perjudicar a la organización provocando que después tengan que cerrar. (D'ALESSIO, 2015)

En nuestro contexto nacional esta realidad no está muy alejada de los escenarios extranjeros, una realidad que es bastante preocupante si se toma en cuenta los resultados obtenidos por Ceplan (Centro nacional de planeamiento estratégico) en 2017 quien señala en su informe que el 60% de empresas que recién inician no logran el éxito esperado y dejan de mantenerse activas al año. (GESTION, 2018)

Si bien es cierto, el 54 % de las organizaciones que se ocupan a la prestación de servicios de alquiler de maquinarias muestran una competitividad continua que les ha asegurado su posicionamiento y una rentabilidad permanente durante los últimos 4 años, sin embargo aún existe un 46 % del mercado en el que se encuentran empresas que no poseen un plan estratégico que les permita competir en el mismo nivel de las que lideran el mercado, esto genera que dentro de sus actividades no logren establecerse y no generen utilidad frente a una inversión hecha. (LA REPUBLICA, 2017)

En el entorno regional, se puede apreciar los mismos patrones apoyados por el estudio realizado por el gerente territorial Zona Centro de la Caja Trujillo en donde se informa que; el 40 % de las organizaciones no logra superar el año de actividades en el entorno empresarial. Es por ello que se recalca la gran necesidad de un planeamiento estratégico adecuado y específico para cada organización que les brinde respaldo en un mercado laboral; por este motivo un plan estratégico ayudará a disminuir los riesgos de pérdidas financieras para los accionistas, asegurando también una rentabilidad positiva como objetivo principal de toda empresa.

La empresa Agregados y Maquinarias San Luis, es una organización que opta por el alquiler de maquinaria pesada al sector construcción, con domicilio en la ciudad de Trujillo y realizando actividades desde hace 8 años en el mercado, durante el último año ha manifestado los siguientes problemas: lenta rotación de las cuentas por cobrar la razón principal es que se trabaja como principales clientes con entidades del estado y sector privado, por ello los ingresos por las ventas son recibidos en un periodo posterior a tres meses solo si se realiza un seguimiento constante al cliente para el cobro, no se realiza un sistema de proyección para las ventas al crédito que ayuden a tomar decisiones favorables a la empresa del momento; así mismo, no cuenta con políticas o procedimientos debidamente establecidos en el área de contabilidad que permita agilizar el cobro de las facturas emitidas por el servicio conociendo ya la modalidad de pago de las entidades públicas quienes retrasan la cancelación por el riguroso análisis que realizan a cada expediente enviado, Agregados y Maquinarias San Luis no cuenta con un indicador de utilidad suficiente para cubrir los gastos del pago de remuneraciones, tanto de personal operativo como administrativo, y tributos, carece también de un plan estratégico que le garantice una mejor rentabilidad, todos estos problemas expuestos presentan a la organización con operaciones desorganizadas y generando pérdidas de recursos económicos (Ortega, 2015).

De continuar con esta situación dentro de sus actividades es muy probable que se acrecienten las pérdidas sustanciales para la empresa, se presenten pérdidas de personal, maquinarias y económicas generando su posible quiebra en un futuro no muy lejano.

Por tal motivo el presente estudio es pertinente, ya que se intenta ayudar a la empresa San Luis S.A.C. con la implementación de un plan estratégico desarrollando estrategias

que puedan incrementar su rentabilidad superando los problemas mencionados, además dicha investigación se transformará en un mecanismo para desafiar las condiciones intermitentes del entorno en el que se desenvuelve, y sobre proporcionar herramientas para climatizar a factores externos que pueda preocupar en un periodo a corto, mediano o largo plazo.

## **1.2. TRABAJOS PREVIOS**

(Torres, 2016); en su proyecto llamado “PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA CEDEPA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE MANTA”, de la Universidad de las Américas, Ecuador, con la finalidad de desarrollar un diagnóstico en la empresa de la cual aplicaron actividades de auditoría interna y externa, para determinar las estrategias adecuadas que ayuden a contribuir con un óptimo rendimiento que permita lograr cambios positivos dentro del ámbito financiero y administrativo de la organización, en la misma medida se aplicó la realización de una auditoria previa en donde se halló un déficit general en sus actividades por lo que desarrolló un plan de mejora aplicado a cada área que permitiera incrementar la rentabilidad a mediano y largo, mejorando así el estatus financiero de la empresa en general, para ello aplico las matrices estratégicas EFI, EFE hallando que las fortalezas del negocio son más fuertes apostando un papel positivo en el desarrollo del plan, se encontró también que la empresa maneja estrategias para destacar sus oportunidades y disminuir los resultados desventajosos, se utilizó también las matrices de Fuerzas de Porter y FODA.

En resumen, se desarrolló mediante la utilización de un plan estratégico el margen de utilidad bruta neta aumenta a un 54.65% por cada dólar de venta que se logró luego de haber cancelado todos los deudos por prestación de servicios, así también se obtuvo una rentabilidad del activo de 10.62% y una rentabilidad del patrimonio del 21.64%. Se concluyó que al aplicar el plan estratégico se alcanzaron los objetivos planteados, para perfeccionar el direccionamiento administrativo.

(LUZURIAGA, 2014) en su trabajo “PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR A RENTABILIDAD EN LA EMPRESA IMPORTADORA DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA PESADA “IMPORTTRACK. S.A.” DE LA CIUDAD DE LOJA” de la Universidad Nacional de Loja - Ecuador, con la finalidad insertar un Plan estratégico para elevar las utilidades en la organización de chocolate “La Pepa de Oro”, se determinó que luego de la realización de la investigación de mercado, es evidente que las necesidades de los consumidores no están siendo adecuadamente satisfechas por los productos que ofrece el mercado. Como conclusión definió lo siguiente: Primero, se logró obtener un margen bruto de 67% posteriormente de haber cancelado todas las deudas para brindar el servicio, así como una rentabilidad sobre las ventas de 6% lo cual dicho porcentaje fue aceptable, no obstante indica que sea lo conveniente para el esfuerzo y gastos que han implicado para la realización de este servicio de seguridad, por lo cual la administración debió buscar mejorar las ventas y aminorar costos y gastos.; se concluyó que con la implementación de un sistema contable los costos ascenderían a 3500 sucres ecuatorianos; la elaboración de una página web supondría un costo adicional de 2750 sucres ecuatorianos; la renovación e introducción de la imagen institucional con un costo de 3500 sucres ecuatorianos. En conclusión, la innovación de nuevos servicios permitió el aumento del 2% en la utilidad bruta y del 3% en la rentabilidad sobre las ventas. El costo total real en el que se incurrió por la implementación del plan tuvo un costo total de 24.350,00 sucres ecuatorianos.

Así mismo, **DE LA CRUZ, DE LA CRUZ Y GIBAJA (2015)** en su análisis “Planeamiento Estratégico por incrementar la rentabilidad en la organización CRUZ DEL SUR S.A.C”, en CALLAO – PERU, tienen un diseño no experimental, en el que se comenzó a visualizar, y dar una explicación a los sucesos relacionados al Planeamiento Estratégico y su incidencia en la rentabilidad. Se halló que las observaciones realizadas a sus actividades en el año 2011 presenta una Rentabilidad del 3.4%, que asciende a 4.5% para el año 2012, así también registra una pérdida de -3.12% durante el 2013 y para el 2014 una ganancia de 1.25% de las ventas según el análisis vertical de los estados; la investigadora desarrolla la duda de si se conseguirá una utilidad o pérdida a largo plazo, sin embargo la investigación concluye que para mejorar el incremento de las

utilidades en un 7% se debe realizar aplicar un plan Estratégico, a través del alcance del índice óptimo de la rentabilidad , en donde se visualiza en qué rango pueden ser alcanzado.

(Amaya, 2016); en su estudio “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN “AMAL CONSTRUCTION S. A. C.”, CAJAMARCA 2016 – 2021” de La Universidad de Cajamarca UPAGU, en la que se aplicó un método no experimental, se optó la exploración y explicación sobre temas relacionados al Planeamiento Estratégico de la empresa para qué. Se determinó de esta manera que según la información contable estudiada la proporción de utilidad operativa en relación a las ventas durante el año 2014 fue de 17%; No obstante, para el año 2015 se redujo considerablemente, evidenciando de esta manera una deficiencia en la gestión e indicando una pérdida económica. Posteriormente, en el último año se presentó una disminución del 67% en cuanto a ingresos, generando una utilidad negativa. De esta manera con el estudio aplico se desarrolló las estrategias correctas para eliminar la situación conflictiva para la organización que se estudia, contando con las mejores estrategias de penetración y de integración con las que se logró incrementar la rentabilidad de las ventas en un 10% y obtener un margen bruto de 63% para los primeros años con un costo de la implementación de 8, 980.00 soles.

(SANTOS, 2016); en su trabajo “DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX SAC”, de la Universidad Nacional de Trujillo, Perú, tuvo como finalidad principal crear una propuesta estratégica de Transportes Ave Fénix SAC para los próximos cinco años. Realizó a su investigación un método de estudio descriptivo-analítico, de tipo pre experimental, mediante la aplicación de herramientas como ayuda en la entrevista, guía de observación, revisión de información financiera de la organización; aplicación del análisis FODA, con la finalidad de establecer el estado inicial de la organización antes de la aplicación del plan, se elaboró un análisis interno, proponiendo el plan de negocios para luego implementarla. Determinando que la salud

financiera de la organización disminuyó durante el periodo 2014-2015 sin lograr márgenes de ganancia significativos, registrando ratios de rentabilidad de 1.4% en ROA, 3.08% en ROE, 25.67% de rentabilidad bruta, entre otros indicadores. Se concluyó que al aplicar el plan estratégico la organización podrá alcanzar niveles de ventas 50 millones de soles anuales superiores a los 28 millones que registran logrando así un margen bruto del 58%, una rentabilidad del activo en 10% y rentabilidad neta del patrimonio en 21,34%.

(Díaz, 2016); en su trabajo: “PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE MAQUINARIA PESADA DIESEL DÍAZ, JAÉN 2016” de la Universidad Privada Cesar Vallejo, Perú; tuvo como finalidad el aumento de la rentabilidad de la organización de maquinaria pesada Diesel Díaz, en la que aplicó el estudio de tipo cuantitativa, descriptiva – propositiva, con un modelo no experimental, ya que se realizó el estudio de la rentabilidad Planeamiento Estratégico, Financiero y Rentabilidad, en donde se concluyó al final del estudio que la empresa posee una rentabilidad con tendencia negativa debido a que sus indicadores han disminuido desde el año 2014 – 2015, teniendo un margen bruto menor al 50%, lo que significa que no se lleva el adecuado control de costos, así también se determinó una disminución de las ventas, un margen operativo bajo con un 21.39% después de haber cubierto los gastos operacionales, y un margen de tan sólo 14.65%, clasificado como un margen bajo, se concluyó dentro de la investigación que el ROA y ROE son adecuados. Las estrategias propuestas están enfocadas en el aumento de las ventas con un incremento del 4% durante el primer año de implementación, el cual ascenderá a un 8% en el segundo año y en un 10% de crecimiento gradual para los tres años posteriores, lográndose para el año 2021 un incremento al 50% en relación al 2015, manteniendo los costos de ventas para una mejora rentabilidad.

### **1.3. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA**

A continuación, se explicarán los términos y conceptos importantes del Planeamiento Estratégico, así como definiciones de los instrumentos empleados

para el análisis, tanto de forma externa como interna, y la explicación de cada una de las matrices usadas en el curso de selección de estrategias.

El **plan estratégico** es el documento que nos servirá para reunir lo que el Planeamiento Estratégico ha observado y anunciado como las mejores opciones para la empresa, es una guía obligatoria y duradera de trabajo de la organización. Si se habla de plan estratégico se puede referenciar al plan maestro el cual recopila las elecciones estratégicas que se han concluido en el “ahora” para que posteriormente la alta dirección establezca su implementación a futuro, con la finalidad de desarrollar una organización más competitiva y que logra cumplir con los requerimientos de sus diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña, 2012). Por otro lado, el **Planeamiento Estratégico**, se refiere a un desarrollo dinámico que le metas estudiando e investigando en el ámbito interno y externo, para así desarrollar y determinar los indicadores que reflejarán en qué momento se logrará y se analizaran los resultados alcanzados. (Apaza, 2014)

El **planeamiento estratégico** se desarrolla dentro de las mencionadas propiedades: Por índole del proceso, necesita ser **Interactivo**, ya que es un proceso documentado, en el que se considera dentro de un negocio a personas clave que forman parte del mismo; **Iterativo**, por ser un proceso que de acuerdo a su avance se va modificando con el tiempo, debido a los cambios que pudiera presentar el entorno, acorde a sus ambientes, es idóneo suscitar diversas situaciones analizando las variaciones que se suscitan dentro del enfoque en el que se desenvuelve la empresa; **Contingencia**, reconoce alteraciones en los factores o criterios con la posibilidad de que vuelvan a ocurrir acontecimientos que afecten al beneficio. (D'ALESSIO, 2015)

De igual modo, el **proceso estratégico** se desarrolla dentro de fases que se miden dentro del proceso del plan estratégico: Formulación, Implementación y Evaluación del plan (**Anexo. Figura 17: Etapas del proceso estratégico**). Fase de **formulación** (planeamiento estratégico), comienza con la constitución de la empresa de la Visión y Misión de una compañía, por consiguiente se compromete a exponer los



intereses organizacionales, así como de los valores y el código de ética que la organización desee tener, posteriormente se debe proceder a evaluar los factores internos y externos que pongan en riesgo la empresa, luego proceden con el estudio del sector industrial y de los competidores del sector, para determinar y detallar las estrategias específicas determinando los objetivos estratégicos de largo plazo. La fase **implementación** (dirección estratégica), dirigirá a la coordinación y organización de las estrategias externas e internas. Por último, la fase de la **evaluación** (control estratégico), es la que se desarrolla en el inicio del proceso y de la que forma parte de las operaciones de supervisión y ajustes al plan propuesto para buscando erradicar problemas que se descubren entre lo planeado y lo ejecutado. (D'ALESSIO, 2015)

En el planeamiento estratégico, Apaza, establece a la **visión** conforme el camino que busca alcanzar la organización a largo plazo y ayuda como estímulo y guía para buscar las mejores estrategias de crecimiento. (Apaza, 2014). Mientras que Alessio establece la visión como el futuro que desea la empresa y que logra responder la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? acorde la situación en la que se encuentra la empresa en la actualidad y donde se ve en un futuro mediante el estudio y una perspectiva a largo plazo, la visión consta de un análisis exhaustivo de la postura actual y futura del sector en el que se desarrolla el negocio (D'ALESSIO, 2015).

De igual modo, la fijación de la visión de una organización debe contener siete características necesarias y fundamentales, una visión organizacional debe ser accesible, indudable, practico, sencilla, ambiciosa y persuasivo, debe ser notable por todos; estar planeada a un efecto geográfico; alusivo debido a lo cual que se establezca en el que se asuma la necesidad de la empresa; debe ser determinada en una perspectiva que nos proporcione los cambios; desarrollar una idea que garantice consecuentemente a donde anhela ir una empresa. Así mismo la empresa afianzará su visión si desarrolla cuatro restricciones para su establecimiento: Fomentar su función de promotor del proceso estratégico; generar su adecuado entendimiento y comunicación del mismo; disposición de un líder con actitudes y aptitudes que tenga temperamento, dogma, y valores, que garantice su culminación

de haber cumplido con todo lo propuesto; Se dispone con una educación organizacional facilitadora (D'ALESSIO, 2015)

En cuanto a la fijación de la **misión** de la organización, Kotler y Armstrong, mencionan su existencia como un componente de fundamental importancia dentro del desarrollo estratégico ya que esta misma es un apoyo dentro de la formulación minuciosa de los objetivos organizacionales los cuales ejerce de ayuda para el crecimiento de la organización (KOTLER, y ARMSTRONG, 2013). Así mismo, la definición de una misión tiene que considerar lo siguiente: Una misión debe definir a la organización dentro del mercado, plasmar sus compromiso con la sociedad vinculada, ser lo necesariamente extenso y entendible de guiar el desarrollo productivo, fomentar la personalidad propia de la empresa diferenciándola de la áreas competencia, de utilidad de ámbito, que sea entendible en su expresión para todo aquel que lo lea, sirva para crear un compromiso de los integrantes de la compañía (D'ALESSIO, 2015). La misión organizacional es un propósito general que “enuncia a qué tipo de cliente es de utilidad, la escasez que pretende remediar, los servicios que presenta y a su vez responde la interrogante ¿Qué piensa que hace nuestro negocio? Así mismo, la misión organizacional permite conocer a la organización en terminación extensa declarando las actividades que la misma requiere realizar (FERRELL, 2010)

Por otro lado, las empresas están obligadas a la realización de evaluaciones constantes a sus actividades y el entorno, tanto externo como interno, en cuanto a las **evaluaciones externas** según Alessio, se realizan para la indagación del ámbito y análisis de la industria competitiva, con esta guía sencilla se desea indagar y estudiar los sucesos y eventos que no pueden ser controlados por la organización y que supone un efecto dentro de su desarrollo (D'ALESSIO, 2015). Esta evaluación, es reconocida como el suceso mediante el cual hasta encontrar el conocimiento minucioso del ámbito institucional de una empresa, en el cual se reconocen los factores incluidos en su desarrollo, los cuales son de importancia para anteponerse a las posibles amenazas y de esta manera utilizar las oportunidades que brinda el ambiente externo y como estas podrían llegar a cambiar con el paso del tiempo, de

esta manera se identifican las implicaciones en el entorno institucional (Sainz de Vicuña, 2012).

Dentro de la evaluación externa deben ser consideradas categorías de factores externos claves los cuales permiten determinar el dominio del entorno en la compañía, investigando y analizando su sector general a través de un estudio del entorno:

Una de las maneras en las que se inicia la evaluación externa del mercado es a través del **análisis PESTEC**, el cual se encarga de desglosar la información según lo indican sus siglas: Fuerzas políticas, legales y gubernamentales (P), estos están relacionados a los fines del negocio, los procesos de poder a las que está sumida una organización y la pugna de intereses de las partes interesadas dentro de la misma; Fuerzas económicas y financieras (E), referido al cliente del negocio y el poder adquisitivo que posee, el cual es de especial importancia para la creación de las actividades de la empresa; Fuerzas culturales, sociales , y demográficas (S), se refiere a todo lo que involucra la condición cultural de la organizacional, social, étnica, demográfica y religiosa, valores, creencias, actitudes y estilos de vida; Fuerzas tecnológicas y científicas (T), en alusión de la novedad científica en que la empresa se somete debido a la rapidez con la que se muestran transformaciones fuera de la empresa, y la aceleración del progreso del interés en el ámbito tecnológico, y la divulgación del conocimiento, los que desencadenan una escasez constante de habituación y mejora permanente; Fuerzas ambientales y ecológicas (E), son las fuerzas que alertan de los resultados negativos para la industrialización, como la lluvia acida y el efecto invernadero, apoyadas por las entidades dedicadas a preservar el equilibrio del ecosistema; y como último factor, Fuerzas competitivas (C); conformándose de esta forma el conocido estudio  $PESTEC = PESTE + C$ . (D'ALESSIO, 2015)

Así también, se explican las matrices de evaluación utilizadas.

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**, considera a los factores externos de la empresa, evaluando y resumiendo información de índole social, económica, ambiental, demográfica, gubernamental, legal, política, tecnológica y competitiva. La cual es fuente para el desarrollo y el progreso de la evaluación de la matriz EFE, la cual va a resumir las amenazas y oportunidades encontradas en el ámbito fuera organizacional. La evaluación se realiza otorgando un peso de relevancia a las oportunidades y amenazas con la condición de que todos los pesos sumen 1. Posteriormente, se clasifican de 1 a 4 las estrategias de acuerdo a su nivel de respuestas ante estas situaciones, siendo 1 la respuesta más pobre y 4 la más eficiente. La suma ponderada de cada amenaza y oportunidad refleja un índice de la facultad de las estrategias actuales para atender a las restricciones del entorno (**Anexo. Tabla 33: Formato de MEFE**) (D'ALESSIO, 2015)

- **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**, señala las notas y calificativos ponderados totales para que los competidores pueden ser confrontados con la empresa en análisis. Dichos efectos que se obtienen son, de igual modo, la imagen del perfil competitivo del mismo, y nos muestran el estado presente. Este efecto permite aceptar las estrategias previas al desarrollo estratégico. (D'ALESSIO, 2015)

Posterior a la realización de la evaluación externa a través de las matrices estudiadas, se da paso a la evaluación interna, la cual se realiza para delimitar las mejores tácticas que nos apoyen reforzar las energías halladas y contrarrestar las debilidades, de esta forma se da paso a las virtudes competitivas a través de la observación de las habilidades distintivas. En virtud de lo cual, se empieza con el análisis interno previo conocido como AMOFHIT. (D'ALESSIO, 2015)

- **Análisis AMOFHIT**, posibilita la recolección y reconocimiento de información de la empresa en las diferentes áreas que estudia las cuales se referencias por sus iniciales, administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones/producción y logística (O), finanzas/contabilidad (F), recursos humanos de la organización (H), sistema de información y comunicaciones (I) y

finalmente la tecnología e investigación y desarrollo (T). los datos recolectados ayudarán para determinar el estudio dentro de la empresa.

Posteriormente, se especifica la matriz de evaluación.

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**, que dispone, en otro orden de ideas, sintetizar y examinar las fundamentales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa y, así también, propone una fuente para inspeccionar y valorar la interrelación de esas zonas. Al utilizar la matriz EFI se precisa un estudio intuitivo en el desarrollo, ya que la comprensión empírica de los principios incluidos es más vital que los valores hallados (**Anexo. Tabla 35: Formato de MEFI**). El método para el estudio de los factores internos a través de la matriz se da de la siguiente manera: (a) desarrollo de una anotación de los factores de éxito clave (10 a 20 factores) reconocidos en el curso de valoración interna, a los que se le designa un valor entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante), por último se suman todos los pesos los cuales deben ser igual a 1.0; (b) Se atribuye un valor de 1 a 4 para cada causa: Siendo 4= Fortaleza mayor, 3 =Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1= Debilidad mayor; (c) Se multiplican los pesos de cada factor por su valor. Creando así un peso ponderado; (d) Finalmente se suman los pesos ponderados de cada factor; (e) y se define la valoración del ponderado total para la compañía. (D'ALESSIO, 2015)

De igual modo, guiándose de la visión se inicia la fijación de los objetivos a largo plazo (OLP), el cual reflejan las estrategias externas específicas seleccionadas previo a su implementación con las cuales se logrará los efectos deseados por la empresa, dirigidas a la visión fijada. La amplitud de tiempo fijado para la realización de objetivos y tácticas será determinada por la propia industria, organización, y los productos propios dependiendo de sus ciclos de vida, estando todo ligado a lo expuesto por la visión organizacional. (D'ALESSIO, 2015)

Existen también otras matrices para la creación y selección de estrategias organizacionales como:

- **Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas (Matriz FODA)**, se encuentra ligada directamente con la visión de la empresa ya que esta matriz refleja los objetivos que la organización desea cumplir en un determinado tiempo propuesto luego de ser establecidas las estrategias externas a implementar, el límite de tiempo y los objetivos también están condicionados por la visión, y habitualmente dependen de la empresa, la organización y los productos con sus respectivos ciclos de vida. Para hacer la matriz FODA, se transcribe directamente en esta las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades obtenidas en la matriz EFI; con esto se originan las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mentados (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias externas principalmente, y eventualmente internas; buscando, evitando, explotando y confrontando, la composición de los factores críticos de éxito, correspondientemente (Anexo. Tabla 36: Formato de la Matriz FODA), exhibe una manera de realizar el emparejamiento para el caso FO; así también se aplican para FA, DO, y DA. (D'ALESSIO, 2015)

- **Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)**, se muestra con dos núcleos que unen causas referentes a la fortaleza de la industria y equilibrio del entorno y dos núcleos que unen factores concernientes a la fortaleza economista y ventaja de su competencia de la compañía en límite superior e inferior que constituyen un cuadro de cuatro cuadrantes, cada uno coligado con una actitud fundamental básica: defensiva, conservadora, agresiva o competitiva. La utilización de dicha matriz nos permite conocer la actitud estratégica más beneficiosa para la institución. (**Anexo. Figura 20: Formato de la matriz PEYEA**). Para la realización de la matriz PEYEA se realiza de la siguiente manera: en primer lugar se seleccionan las variables convenientes para establecer cada grupo de fortalezas, luego se otorga valores numéricos: en los semiejes IS y FS, los valores van de 1 a 6 siendo el peor y mejor respectivamente; para los semiejes CA y ES la clasificación va de -1 a -6 que corresponden a mejor y peor, se procede a medir los puntajes ponderados promedio de cada semieje y esquema, para así realizar una suma algebraica de cada eje (X e Y) y definir un único punto en la matriz. Finalmente se

gráfica un vector desde el origen hasta el punto determinado en el punto anterior. (D'ALESSIO, 2015)

- Después de realizar un análisis con las matrices MEFE y MEFI de ellas se desprende la **Matriz Interna – Externa (IE)**, que nos permite instaurar una actitud estratégica en la cual se dirige la institución. Esta matriz posee tres niveles los cuales son (a) crecer y construir, (b) conservar y mantener y (c) cosechar o enajenar, de esta manera utiliza la unión de dimensiones claves para su realización, la matriz EFE y la matriz EFI, lo que permite a la vez poder contrastar ambos resultados. En cuanto a su diseño la matriz IE, se basa en dos ejes cada uno con tres secciones, que organizan nueve divisiones. El eje X refiere al rango total y agrupa los puntajes ponderados de la matriz EFI, dentro de sus tres sectores, se evidencia la posición estratégica interna de la empresa según los puntajes: (1.0 a 1.9) débil; (2.0 a 2.9) promedio y (3.0 a 4.0) fuerte. El eje Y hace referencia a los valores ponderados de la matriz EFE en los que los puntajes de sus sectores evidencian la disposición de la división para evitar las amenazas y capitalizar las oportunidades, estos puntajes van desde: (1.0 a 1.9) bajo; (2.0 a 2.9) medio y (3.0 a 4.0) alto. (**Anexo. Figura 18: Formato de la matriz IE**). (D'ALESSIO, 2015)

- **Matriz de la Gran estrategia (Matriz GE)**, es un instrumento que apoya la afinación y evaluación para la clasificación correcta de la táctica más beneficiosa para la compañía. La justificación principal de esta matriz radica en la idea de que la posición competitiva de la compañía en el mercado determina la situación del negocio, ya sea una posición fuerte o débil y en pruebas de crecimiento, lento o rápido. Con el análisis de las dos variables mencionadas, el negocio puede ser categorizado dentro de uno de los cuatro cuadrantes los cuales se denominan como: (a) cuadrante I, la compañía posee una actitud competitiva fuerte en un mercado de desarrollo veloz; (b) cuadrante II, posee una actitud competitiva débil en un mercado de desarrollo veloz; (c) cuadrante III, tiene una posición competitiva débil en un mercado de desarrollo pausado; (d) cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de desarrollo pausado. De esta manera al ubicarse dentro de cada cuadrante se sugieren alternativas de estrategia en orden atractivo para la elección

de la gran estrategia (**Anexo. Figura 19: Formato de la matriz GE**). (D'ALESSIO, 2015)

- **Matriz de Decisión**, es la unión de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, en una sola matriz, lo cual favorece estimar cuantas veces ha considerada una estrategia, con la intención de retener aquellas con más repetición. Estas estrategias no deben ser explicadas de manera genérica sino de forma detallada (específicamente) y después se utiliza en la matriz cuantitativa del plan estratégico, en donde se les asignará un valor ponderado para evaluar su atractivo frente a los factores de éxito clave de la compañía. En cuanto al criterio para retener las estrategias, generalmente, las que se repiten más de 3 veces se eligen y son apartadas de las otras estrategias. Las estrategias 2, 3, y 5 se retienen por aparecer 3 o más veces. A su vez las estrategias 1 y 4 son conservadas como posibles estrategias de contingencia. La decisión final depende del estratega al elegir también entre aquellas que se repiten 1 o 2 veces. (**Anexo Tabla 37: Formato de la matriz de decisión**).

- **Matriz Cuantitativa Del Planeamiento estratégico (MCPE)**, evalúa la cuan atractivas son las estratégicas, constituye una importante herramienta en la etapa de decisión en la elección de la estrategia. Este instrumento nos beneficia en la selección de una mejor estrategia. Para poder evaluarlas se le da un valor a cada uno de los factores claves reconocidos como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, sin embargo, la suma total debe ser igual a 1. Posteriormente se evalúa el nivel de respuesta de cada una de las estrategias a estos factores para los que se les asigna un valor entre 1 y 4, de menor a mayor respecto a su nivel de respuesta respectivamente. Las estrategias elegidas serán aquellas que posean el puntaje ponderado más alto, significando que proporcionarán una actuación más efectiva de respuesta a los factores existentes. (**Anexo. Tabla 38: Formato de la matriz MCPE**). (D'ALESSIO, 2015)

- **Matriz de Rímel (MR)**, se utiliza al final como para la depuración y seleccionar de aquellas estrategias retenidas que pasaron por todas las pruebas de evaluación,



para realizarlo es que se utiliza esta matriz de prueba de estrategias (**Anexo. Tabla 39: Formato de la matriz de Rumelt MR**). Se debe tener en cuenta que las estrategias consideradas hayan pasado por todas las pruebas si por el contrario se toma en cuenta una estrategia que no haya pasado una de las pruebas durante la implementación se corre el riesgo de afectar el desempeño de una o varias áreas clave de la empresa. Aceptan las estrategias que si cumplen con las 4 posiciones de esta matriz los cuales son: Consistencia (no refleja objetivos y políticas recíprocamente ligeros); Consonancia (muestran un resultado de adaptación al entorno externo y al cambio critico en el mismo); Ventaja (provee elaboración y/o conservación de ventaja competitiva del sector selecta de las actividades) y Factibilidad (la estrategia no genera un exceso de dinero en los recursos ni es generadora de sub-problemas sin resultado). (D'ALESSIO, 2015)

Después de emplear herramientas como las matrices, luego se realiza la **formulación e implementación** de las Estrategias y objetivos, donde se controlan los objetivos que conseguirán como resultado las estrategias que se esperan (**Anexo. Tabla 40: Formato de estrategias y objetivos de largo plazo**). Si se diera el suceso que la estrategia no logre el objetivo trazado, esta estrategia pasa a formar parte del grupo de contingencia. Y de ser ese el caso se tomaría en consideración las estrategias que no se han retenido durante el filtro con las matrices para una probable aplicación utilización. Las matrices de decisión conservan aquellas de manifestar en tres o más matrices, las que no lograron aparecer esas veces pasan a formar parte de un tercer grupo de contingencia. Respuesta que no llegaron una puntuación mínima con 5 en la MCPE formaran el segundo grupo de contingencia. Para aquellas estrategias que no acontecieron ninguna de las pruebas de Rumelt se denominan como el primer grupo de contingencia. Si al realizarse la implementación de las estrategias alguna de ellas tuviera dificultades para el proceso, se procede a evaluar cual estrategia del grupo de contingencia pueden adaptarse, empezando siempre a evaluar del primer al último grupo. (D'ALESSIO, 2015)

Una vez claros todos los conceptos, procedimientos y metodologías utilizadas en el plan estratégico, procederemos de especificación de conceptos, temas fundamentales sobre la **rentabilidad**. La rentabilidad la condición de rentable y la destreza por generar rendimiento que posee una organización, es decir, la generación de beneficio, ganancia, provecho o utilidad. Por tanto, de esta manera la rentabilidad se especifica a la ganancia de ganancias a coste de una inversión (Real Academia Española). Según **LAWRENCE**, la rentabilidad hace referencia al aprovechamiento que hace la organización de sus activos, ventas o capital. La consideración radica en que para la existencia y permanencia de una organización en el mercado al transcurso del tiempo debe producir utilidades. De tal manera es necesario evaluar los aprovechamientos de la organización respecto a la inversión de los dueños o el grado que posee de ventas (LAWRENCE, 2012). Según Ávila, rentabilidad hace referencia a los trabajos del beneficio que generan el capital la misma fase. Lo cual hace alusión al estudio entre los procedimientos utilizados para conseguirlos y el beneficio que proporciona con la finalidad de determinar la eficacia de las acciones realizadas o el reclutamiento de las opciones, ya sea realizado el estudio previo o posteriormente (Ávila, 2012). Por otra parte, Díaz nos explica que considera por rentabilidad “la remuneración por parte de la organización que se le otorga a los distintos elementos puestos a disposición para la realización de sus actividades económicas. La medida en términos de eficacia y eficiencia para el uso de los elementos tanto financieros, productivos y humanos” (Díaz, 2012)

Ahora, una vez entendido y explicados los conceptos y definiciones sobre la rentabilidad es necesario conocer también sobre su estructura y por delante se considera opciones que toman una intervención directa en la rentabilidad conforme a Ávila (2012).

Según el análisis del Plan General Empresarial de Contabilidad la rentabilidad de contextura financiera y económicamente:

**Estructura financiera:** Los pasivos, son aquellos que hacen referencia a las responsabilidades actuales de una compañía que deben ser atendidos en determinados plazos, generalmente la empresa espera la disminución de recursos y seguir manteniendo los rendimientos o beneficios económicos a futuro. Los pasivos se dividen en pasivo corriente y pasivo no corriente, así también contamos al patrimonio neto que está conformada por los activos sobrantes de la organización cuando han sido restados el total de los pasivos, forman parte también los resultados almacenados y los aportes de capital de asociados.

**Estructura económica,** en cuanto a esta estructura podemos mencionar a los activos, que son todos los recursos con los que cuenta una organización para la realización de sus intervenciones, representan los derechos que son pertenecían de la empresa y todos los bienes.

Ya conocida la estructura de la rentabilidad es necesario explicar sobre los principales **estados financieros**, estos son documentos por lo que usan las instituciones ya que muestran la posición financiera, económica y la transformación que se perciben un periodo determinado. Un estado financiero se compone de: El balance general, es informe financiero básico que señala la posición financiera en la que se encuentra la empresa en un tiempo determinado. Forman parte de este el pasivo, los activos y el patrimonio de la empresa hasta la fecha señalada en la que se realiza el informe (Díaz, 2012). **Estado de Ganancias y Pérdidas**, suministra datos con respecto al estado económica con el fin de analizar las operaciones de la organización que se elaboraron en un tiempo específico (Apaza, 2013). **Estado de Flujo de Efectivo**, permite visualizar los resultados en el cambio de efectivo. **Estado de Cambio en el Patrimonio Neto**, refleja los cambios suscitadas de las distintas cuentas del patrimonio, dentro de un determinado tiempo. (Ávila, 2012)

Luego de mostrar los estados financieros es inevitable explicar los objetivos que estos tienen dentro de documentos de rentabilidad: De esta manera Apaza (2014) señala que los estados financieros se encargan de presentar de manera sensata la información de la situación financiera de la organización, sirviendo de soporte a los

delegados de la determinación de decisiones para la planeación, dirección, organización y control de las tareas de la organización. Son a su vez una herramienta de análisis de rentabilidad cuyo objetivo principal es analizar la estabilidad financiera de la organización.

Apaza (2014) establece que los estados financieros son documentos fundamentales y de gran valor oficial que entregan una idea estructurada referente a las finanzas de una entidad. Permite hacer un análisis no solo a actividades pasadas sino permite la instrucción para la mejora a futuro. Por ultimo afirma que los mismos posibilitan el estudio claro y eficaz de los gastos y los ahorros.

**Ratios**, son una serie de índices, producto de referencia dos cuentas del estado de Ganancias y Pérdidas o del Balance. Las ratios proporcionan información que ayudan con las elecciones de las decisiones acertadas a las partes interesadas de la empresa (DIAS, 2012). Son utilizados para esclarecer el volumen de las variaciones que presentan en la organización durante un periodo de determinado.

Las ratios se dividen en cuatro grandes grupos: **Ratios de liquidez**, observar la extensión de la organización para llevar a cabo sus compromisos de corto plazo. Dentro de ellos se encuentran: prueba ácida, liquidez general, capital de trabajo y liquidez absoluta. **Ratios de Solvencia**, relacionan recursos y compromisos. Se destacan: endeudamiento patrimonial, razón de endeudamiento, endeudamiento patrimonial a corto plazo y a largo plazo, calidad de deuda a largo y corto plazo, cobertura de gastos fijos y respaldo de las obligaciones al liquidar y cobertura de gastos financieros. **Ratios de Utilidad y Rentabilidad**, examinan la extensión de la organización, para alcanzar riqueza (rentabilidad financiera y económica). Se tiene dentro de ellas a: rentabilidad de las ventas (ROS), margen bruto o utilidad bruta, rentabilidad sobre el activo (ROA), rentabilidad del capital (ROE) y rentabilidad del patrimonio (ROE). Finalmente, **Ratios de Gestión**, mensurar el uso del activo y asemejan el número de ventas con el activo total, el activo circulante o componentes que los forman, el inmovilizado material, por lo que se tienen:

rotación de activos totales y de activo fijo, rotación de cuentas por cobrar, rotación de la caja y bancos. (Apaza, 2014)

La **rentabilidad sobre ventas** (Return on Sales), es la proporción entre el beneficio y el volumen de negocio. Dicho de otra forma, el porcentaje de las ventas que nos queda finalmente como beneficio. ¿Para qué sirve? La rentabilidad sobre ventas es uno de los ratios financieras que primero se le viene a la cabeza a quién analiza un negocio. Los ingresos parece que son un buen indicador de la cantidad de “trabajo” que hay que desplegar para desarrollar las operaciones. También de la cantidad de dinero que está en riesgo, por lo que podemos considerar el ROS una buena aproximación a la medida de la rentabilidad. Uno de los aspectos que refleja la rentabilidad sobre ventas es lo cerca o lejos que estamos de perder dinero. Una rentabilidad baja indica que estamos muy cerca de perder dinero. Es decir, pequeñas desviaciones en los ingresos o los gastos nos podrían llevar a perder dinero.

$$\text{ROS} = (\text{Ganancia Operativa} / \text{Ventas})$$

Finalmente, realizado la planeación estratégica y la rentabilidad es conveniente explicar la correspondencia y la probabilidad que posee el plan estratégico con lo cual se tiene que aumentar la rentabilidad en la organización. Se puede decir entonces que el actual fundamentalmente tiene como resultado una serie de actividades para lo cual obtener una máxima efectividad que proporciona a su vez la posibilidad de mejorar la rentabilidad dando un valor agregado y diferenciado, ayudara también a la reducción de costos con el menor esfuerzo, para así, aumentar las utilidades siguiendo una planificación continua y de mejora en la que se aprovechen las oportunidades a presentarse y lograr el éxito planteado por la empresa (Ortega, 2015).

#### **1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el impacto de la implementación de un plan estratégico en la rentabilidad sobre las ventas de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C. 2018?

## 1.5. JUSTIFICACIÓN

Dicha investigación se justifica **teóricamente** ya que posibilita estudiar los planes estratégicos y la rentabilidad en la empresa, en relación a la gestión empresarial potencia la rentabilidad adaptándolo en un contexto específico; asimismo, se indica que es **relevante de forma práctica**, debido a que al añadir un plan estratégico produce a la empresa una visión general para la toma de decisiones, creando así una relación entre las tareas que realizan y las metas propuestas, incrementando la rentabilidad de la empresa; también es **adecuada económicamente** pues el aumento de su rentabilidad, mejora la imagen corporativa impactando así en los significativos ingresos y por último se **justifica metodológicamente** ya que el investigador propone herramientas con el objetivo de poder evaluar las variables estudiadas, además puede guiar a otros investigadores a estudiar el impacto de ellos a corto, mediano o largo plazo, con el fin de observar cómo es el mercado y que tan fuerte es la competencia que existe.

## 1.6. HIPÓTESIS

La implementación de un plan estratégico incrementa de manera positiva la rentabilidad sobre las ventas en la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C. 2018.

## 1.7. OBJETIVOS

### 1.7.1. Objetivo general

Determinar el impacto de la implementación de un plan estratégico en la rentabilidad sobre las ventas de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C. 2018

### **1.7.2. Objetivo específico**

- Analizar la rentabilidad sobre las ventas de la empresa del periodo comprendido del 2015-2017.
- Formular el Plan estratégico de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis SAC.
- Implementar el Plan estratégico de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis SAC.
- Determinar y evaluar de qué manera se incrementa la rentabilidad de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis SAC.

## **II. MÉTODO**

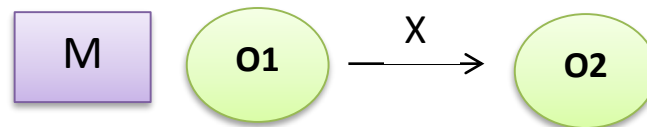


## 2.1. TIPO DE ESTUDIO

Se utilizó **un estudio aplicado**, ya que se hizo uso de las teorías básicas de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad y proponer alternativas de solución al problema de la organización investigada, además un **estudio pre experimental** pues hace uso de ciertas herramientas de un plan estratégico para evaluar posteriormente los efectos en el incremento de la rentabilidad y por último es **longitudinal**, porque evalúa en dos tiempos en el antes y el después de haber implementado.

## 2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación muestra un diseño tipo pre experimental, pues hace uso de ciertas herramientas de un plan estratégico para evaluar posteriormente los efectos en el incremento de la rentabilidad.



M: muestra

O1: Ejecutar el análisis de la Rentabilidad de la empresa San Luis S.A.C.

X: Plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa San Luis S.A.C.

O2: Ejecutar el análisis de la rentabilidad luego de la aplicación del plan estratégico.

## 2.3. VARIABLES

### 2.3.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

**Plan estratégico (independiente) Cualitativa:** Adjuntar lo que el Planeamiento Estratégico ha estudiado y planteado para la compañía, y que debe ayudar de conductor y estable de las actividades de la empresa. Examinado mediante de Misión y visión, Análisis PESTEC, Matriz MEFE, Matriz FODA, Matriz MEFI, Matriz PEYEA, Matriz BCG, Matriz Interna-Externa (IE).

**Rentabilidad (dependiente) Cuantitativa:** La rentabilidad sobre ventas es la proporción entre el beneficio y el volumen de negocio. Dicho de otra forma, el porcentaje de las ventas que nos queda finalmente como beneficio.

**Ventas (dependiente) Cuantitativa:** Es el intercambio de productos o servicios por un interés monetario dándole una utilidad al negocio.

### 2.3.2. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN

**TABLA 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	
PLAN ESTRATÉGICO	Es una secuencia de procesos que la empresa desarrolla para lograr una visión proyectada, ayudándola a proyectarse al futuro	Según Alessio (2008), establece el desarrollo de P.E. a través de 3 etapas:				
		FO RM U LA CI Ó N / PLA N EAM IEN TO				
		A N Á LISIS				
		Direccionamiento estratégico	Misión			NOMINAL
			Visión			
			Valores			
			código de ética			
			Objetivos a largo plazo			
		Auditoría Externa	Análisis PESTEC			
			Matriz de Evaluación de factores Externos(MEFE)			
		Auditoría Interna	Análisis AMOFHIT			
			Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)			
		INTUICIÓN				
		Proceso Estratégico	Matriz FODA	Estrategias DO		
				Estrategias DA		
				Estrategias FO		
				Estrategias FA		
			Matriz PEYEA	Agresivo		
				Defensivo		
				Competitivo		
				Conservador		
			Matriz BCG	Cuadrante Vaca		
				Cuadrante Estrella		
Cuadrante de Interrogación						
Cuadrante Perro						
Matriz IE	Cuadrante I					
	Cuadrante II					
	Cuadrante III					

				Cuadrante IV			
				Cuadrante V			
				Cuadrante VI			
				Cuadrante Vi			
				Cuadrante VII			
				Cuadrante VIII			
				Cuadrante IX			
				Matriz de la Gran Estrategia		Cuadrante I	
			Cuadrante II				
			Cuadrante III				
			Cuadrante IV				
			MATRIZ DE LA DECISIÓN	Matriz FODA			
				Matriz PEYEA			
				Matriz BCG			
				Matriz IE			
				Matriz de la GE			
			MATRIZ CUANTITIVO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO(MCPE)	4.Muy atractivo			
				3. Atractivo			
				2. Algo Atractivo			
				1.Sin atractivo			
			MATRIZ RUMELT	Consistencia			
				Consonancia			
				Ventaja			
				Factibilidad			
		IM PLEM ENTACIÓN / DIRECCIÓN					
		DECISIÓN					
		Objetivos a largo Plazo	Estructura Organizacional	NOMINAL			
			Políticas				
			Recursos				
			Motivación				
			Medio Ambiente				
			Objetivos a Corto Plazo				
		EVALUACIÓN / CONTROL					
		RESULTADOS DESPUÉS DEL P.E	Se resolvió la realidad problemática	NOMINAL			
			no se resolvió la realidad problemática				

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA
RENTABILIDAD	La rentabilidad sobre ventas es la proporción entre el beneficio y el volumen de negocio. Dicho de otra forma, el porcentaje de las ventas que nos queda finalmente como beneficio.	Estados Financieros		Estado de Resultados	RAZÓN
				Balance General	
		Ratios de Rentabilidad	Margen bruto o Utilidad Bruta	$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Precio de Venta}} \times 100\%$	
			Rentabilidad sobre las ventas (ROS)	$ROS = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Ingreso por Venta}}$	
			Rentabilidad neta sobre el activo (ROA)	$ROA = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Activos Totales}}$	
			Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)	$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$	

ELABORACIÓN: LA PROPIA AUTORA

## 2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para el plan estratégico está conformada por 42 personas que laboran en la empresa Agregados y Maquinarias SAN LUIS S.A.C, las cuales 36 son los obreros y 6 administrativos, entre ellos tenemos al gerente, asistente de gerencia, al administrador, a la contadora, asistente legal y recursos humanos. El **marco muestral** de los datos financieros de la empresa que comprende entre los años 2015-2017, siendo su **unidad de análisis** cada miembro del comité de la organización en estudio. Se comienza a **excluir** a todos los trabajadores que no pertenecen al comité.

Además, para el estudio de la rentabilidad se toma en cuenta como **población** la información financiera que comprende de los años 2015-2017. La **muestra** es censal ya que se tiene en cuenta toda la información contable de la empresa, y para la evaluación de la rentabilidad luego de establecer el plan estratégico se considera a todos los trabajadores del área administrativa. El **marco muestral** está formado por la

información financiera de la organización cuya **unidad de análisis** son los estados financieros y balances de empresa Agregados y Maquinarias SAN LUIS S.A.C.

Se inicia a excluir a otra información que no sea concerniente a asuntos contables.

## **2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para alcanzar los objetivos específicos, se empezó a emplear las siguientes

Técnicas y herramientas:

- Para estudiar la rentabilidad de la empresa se requirió a técnicas de recolección de datos y el análisis documental contable de la empresa y su procedimiento a través de su análisis documental, la investigación y formulación de datos. Por ello se utilizó una ficha de datos. El procesamiento de los datos se empleó el ordenamiento y la clasificación, así también como el procesamiento computarizado. En los instrumentos para recolectar estos datos se produjo a través de la información financiera de la empresa San Luis S.A.C. (Ver Tabla 1: Estados De Situación Financiera De La Empresa San Luis S.A.C. 2015-2017 y Tabla 2: Estados De Resultado De La Empresa San Luis S.A.C. 2015-2017)

- Para el segundo objetivo específico, al inicio se procedió a crear la visión, misión y valores de la empresa San Luis S.A.C (Ver Anexo D.3 Formato de la construcción de la Visión y D.4 Validación de la construcción de la Misión, Valores y Código de ética) , se empezó a capacitar al comité estratégico (Anexo D.2 Formato de la constancia de la capacitación al Comité Estratégico) en estos aspectos por consiguiente se aplicó la técnica de la entrevista y se usó una guía de entrevista (Ver Anexo C.1: Guía de entrevista del direccionamiento estratégico)

Para elaborar un estudio del ambiente externo e interno de la organización Agregados y Maquinaria San Luis S.A.C., se realizó como en el caso anterior a capacitar al comité estratégico en la creación de las diversas matrices del planeamiento estratégico, después se usó la técnica de la encuesta (Ver Anexo C.2: Cuestionario de planeamiento estratégico) y se utilizó un Cuestionario. (Ver Anexo C.4: Cuestionario de evaluación de Plan estratégico) a los siguientes análisis y matrices: Análisis PESTEC, Matriz de

Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz del Perfil Competitivo (MPC), Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), (Ver Anexo. Tabla 9: Matriz De Evaluación De Factores Externos De San Luis SAC y Tabla 11: Matriz De Evaluación De Factores Internos De La Empresa San Luis SAC)

- Para formular el plan estratégico guiado a los objetivos de la empresa, se procedió a estudiar los resultados obtenidos de todas las matrices utilizadas en el planeamiento estratégico como son la Matriz FODA, Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA), Matriz Interna – Externa (IE), Matriz de la Gran estrategia (Matriz GE), Matriz de Decisión, Matriz Cuantitativa Del Planeamiento estratégico (MCPE) (ver Anex.Tabla 38), Matriz de Rumelt (MR), y después el consenso de ello o su promedio se anota en sus respectivos formatos estudiándolas cuantitativa y cualitativamente sus resultados (Ver Anexo. C.3: Encuesta para el proceso estratégico), con la finalidad de poder escoger la estrategia necesaria y qué medidas utilizar para lograr realizar los objetivos propuestos.

- Para implementar el plan estratégico en la empresa San Luis S.A.C. se recurrió al análisis de información. (Ver Tabla 19: Implementación Estratégica De La Empresa San Luis SAC)

- Para evaluar el plan estratégico y relacionar la rentabilidad antes y después de su implementación en la empresa Agregados y Maquinarias San Lui S.A.C. se ejecutó un análisis descriptivo vinculando las ratios que servirán como indicadores para confirmar o no la mejora. (Ver Tabla 26: Ratios Financieros De La Empresa Agregados y Maquinarias San Luis SAC Del Año 2015 Hasta El 2018) Además como un análisis inferencial con la prueba de normalidad con el fin comparar la hipótesis planteada (Ver Tabla 28)

## **2.6. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS**

### **Análisis descriptivos**

Los datos estudiados fueron tabulados en tablas de resultados, gráficos de barras y en las matrices del planeamiento estratégico. Analizando sus medidas de tendencia central según su escala de datos.

### **Análisis Inferencial**

Con la intención de hacer frente a la hipótesis general se empleó el programa estadístico IBM SPSS que nos permitió realizar una prueba de normalidad de los datos para posteriormente identificar la significancia del Pre Test con el Post Test reconociéndose que dicho planeamiento estratégico desarrollado mejora la rentabilidad en la organización Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C.

## **2.7. ASPECTOS ÉTICOS**

El averiguador se responsabiliza ante la autenticidad y verdad de los datos recolectados en dicha investigación, además de respetar la propiedad intelectual y por consiguiente la confiabilidad de los datos manipulados de la empresa y guardar confidencialidad de estos y de las personas que son partícipes en dicho estudio por la seguridad de ellos, así como el consentimiento de sus respuestas para ésta investigación.



# **III.RESULTADOS**

### **3.1. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS DE LA EMPRESA DEL PERIODO 2015-2017**

#### **3.1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

##### **Razón social**

AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

##### **Ubicación geográfica**

La empresa San Luis S.A.C., Bolognesi 830- Trujillo-Cercado-La Libertad

##### **Actividad económica**

La organización se dedica netamente a las actividades del alquiler de maquinarias pesada

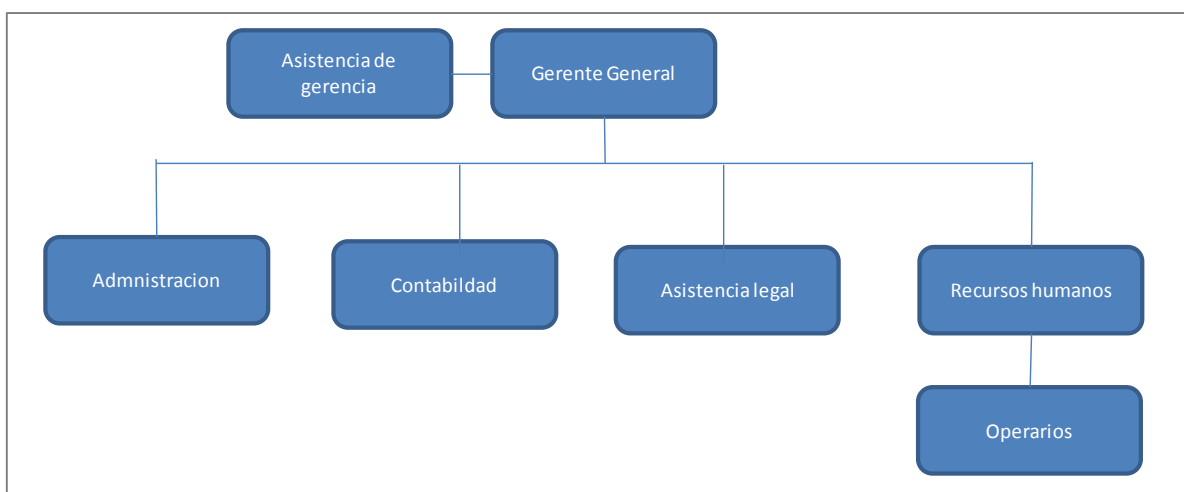


**FIGURA 1. MAQUINARÍA DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**

**FUENTE: AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**



**FIGURA 2. TRABAJOS DIVERSOS DE SAN LUIS S.A.C.CON ENTIDADES PÚBLICAS.**  
**FUENTE: AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**



**FIGURA 3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**  
**FUENTE: AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS SAC.**

### **3.1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Con anticipación se inicia mediante la aplicación del plan estratégico, será de suma importancia señalar el direccionamiento estratégico de la empresa para que nos ayude como guía al presente estudio en su desarrollo. En primer lugar, se tiene que capacitar al gerente general, ya que es el delegado del comité estratégico, en las preguntas que se le hará para determinar la misión, visión y los valores de Agregados y maquinarias San Luis S.A.C.

A través de la técnica de la entrevista guiada acorde a las preguntas interrogantes establecidas con anticipación para estos fines, se pudo determinar lo siguiente.



**FIGURA 3. ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL SOBRE EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  
FUENTE: EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**

#### **3.1.2.1 Identificación y descripción de la Misión**

Posterior a la entrevista que se dirige al gerente general, se podido define la misión (ANEXO D2. FORMATO DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA

MISIÓN Y CÓDIGO DE ÉTICA), es el apoyo para alcanzarlas metas propuestos por la organización. Su misión de Agregados y maquinarias San Luis S.A.C., dice:

“Proveer de alquiler de maquinaria pesada y equipos de calidad, aportando soluciones a nuestros clientes con los más altos estándares del mercado.”

### **3.1.2.2 Identificación y descripción de la Visión**

Después de la entrevista que se dirige al gerente general, se ha podido definir la visión (ANEXO D3. FORMATO DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN) proyectada en un plazo de 5 años. La visión de la empresa Agregados y maquinarias San Luis S.A.C., dice:

“Al 2022, ser la cabecilla en el rubro de alquiler de maquinaria pesada y equipos para todos los sectores industriales en la Región La Libertad, con valores y con un servicio de excelencia”

### **3.1.2.3 Identificación y descripción de los Valores**

Luego de la entrevista dirigida al gerente general, se ha podido definir los valores de la empresa (ANEXO D2. FORMATO DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN Y CÓDIGO DE ÉTICA). Los valores de San Luis S.A.C, se definen en lo siguiente:

**Servicio:** Debe ser una actitud permanente en los funcionarios de la Organización.

**Respeto:** Frente a la Organización y al objeto del contrato, respondiendo efectivamente los requerimientos del Sistema.

**Lealtad:** Por la empresa y hacia nuestros clientes.

**Honestidad:** Transparencia en el manejo de nuestros procesos.

**Justicia:** conservar el derecho de nuestros colaboradores.

#### **3.1.2.4 Identificación del Código de Ética**

- Los empleados de la organización tendrán como pauta a los más altos valores de la ética y tendrán que demostrarlo con total honestidad, respeto, sinceridad, integridad y confianza en cuanto al desempeño laboral.
- Los empleados tendrán que desarrollar dichas actividades acorde con las normas plasmadas no solo en el reglamento de trabajo de la organización sino también en leyes del Perú.
- Ningún empleado podrá hacer público información confidencial que se le haya suministrado, salvo bajo requerimiento legal.
- Ningún empleado tendrá que usar información confidencial de la organización y de los clientes para fines competitivos o que de alguna forma pueda perjudicar los intereses.
- Los empleados tendrán que inhibirse para usar el emblema, el nombre, o el sello organizacional con el fin de perjudicar directa o indirectamente a la empresa.
- Los empleados tienen que proteger de alguna forma los intereses de los clientes.
- Los empleados que identifiquen algún conflicto entre sus obligaciones con el empleador o cliente y su ética profesional, deberán corregir tal situación o renunciar.

**TABLA 2. ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C. 2015 -2017**

ACTIVO	2015	2016	2017
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
<b>Efectivo y Equivalente de Efectivo</b>	100,537.40	98,131.20	125,059.43
<b>Cuentas por cobrar comerciales Terceros</b>	733,339.91	890,016.54	1,006,748.87
<b>Cuentas por cobrar a socios, personal</b>			
<b>Materiales Auxiliares, suministros</b>	412,950.65	326,109.55	411,316.08
<b>Mercaderías</b>			
<b>Servicios contratados por Adelantado</b>			
<b>Total activo Corriente</b>	<b>1,246,827.96</b>	<b>1,314,257.29</b>	<b>1,543,124.39</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>Inmueble, maquinaria y equipo</b>	651,559.00	651,559.00	651,559.00
<b>Inmueble, maquinaria y equipo (Arrendamiento)</b>	75,739.00	75,739.00	75,739.00
<b>Intangibles</b>			
<b>Depreciación y amortizaciones acumuladas</b>	-187,358.00	-252,513.90	-274,232.53
<b>Total activo no corriente</b>	<b>539,940.00</b>	<b>474,784.10</b>	<b>453,065.47</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,786,767.96</b>	<b>1,789,041.39</b>	<b>1,996,189.86</b>

**FUENTE: INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA**

### 3.1.3. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

PASIVO	2015	2016	2017
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Cuentas por pagar comerciales – terceros	150,100.00	215,100.00	240,100.00
Tributos por pagar	498,605.20	302,030.91	324,543.20
IGV	63,958.00	152,907.00	148,693.00
ONP	20,746.20	13,571.00	15,221.20
ESSALUD	21,123.80	21,949.60	28,123.80
Imp. Renta 5ta. Categoría	165.00	260.00	816.00
Imp. Renta 3ra. Categoría	7,021.00	19,234.11	15,497.00
Otros Tributos			13,718.00
SCTR	13,718.00	236.00	177.00
AFP	91,873.20	93,873.20	102,297.20
Remuneraciones y Participaciones por pagar	452,465.71	384,384.90	399,465.71
Obligaciones Financieras (corto plazo)		78,008.00	103,221.00
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>1,101,170.91</b>	<b>979,523.81</b>	<b>1,067,329.91</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Cuentas por pagar diversas - terceros			
Obligaciones Financieras (largo plazo)	398,497.00	415,196.40	462,417.53
Provisiones de ejercicios			
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>398,497.00</b>	<b>415,196.40</b>	<b>462,417.53</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	132,102.00	132,102.00	132,102.00
Capital Adicional			
Resultados Acumulados (Utilidad)	44,462.00	154,998.05	262,219.18
Resultados del ejercicio (utilidad) - A DICIEMBRE	110,536.05	107,221.13	72,121.23
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>287,100.05</b>	<b>394,321.18</b>	<b>466,442.42</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>1,786,767.96</b>	<b>1,789,041.39</b>	<b>1,996,189.86</b>

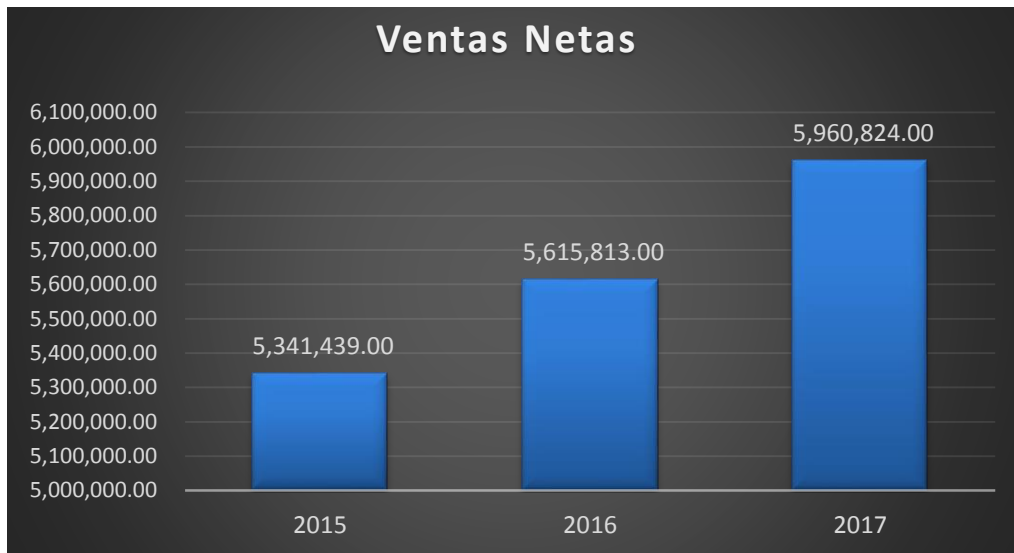
**FUENTE: INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA**



**TABLA 3. ESTADOS DE RESULTADO DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**

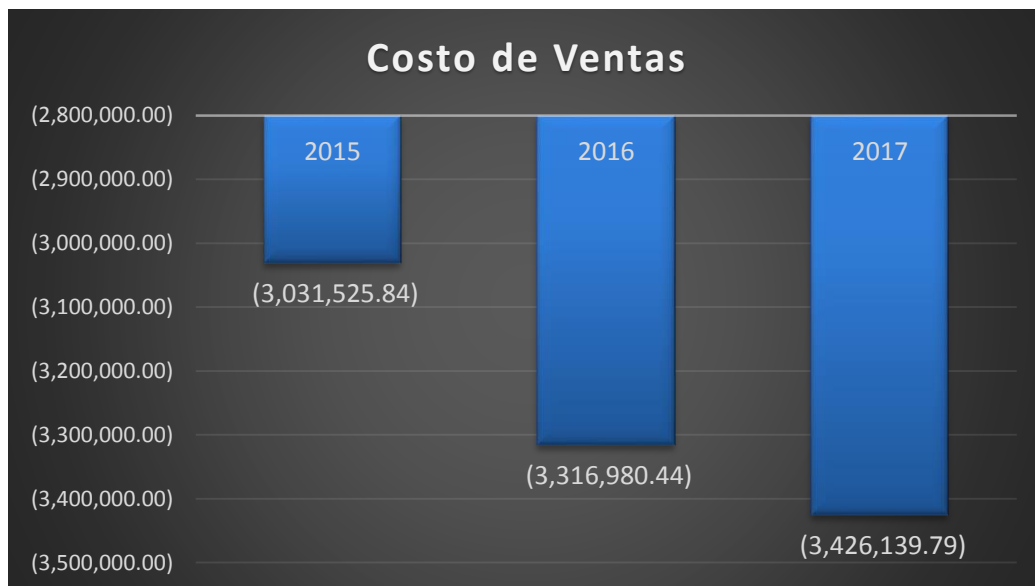
PERIODO	2015	2016	2017
Ventas Netas	5,341,439.00	5,615,813.00	5,960,824.00
Costo de Ventas	3,031,525.84	3,316,980.44	3,426,139.79
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2,309,913.16</b>	<b>2,298,832.56</b>	<b>2,534,684.21</b>
Gastos operativos	2,008,385.87	2,074,481.32	2,342,603.83
Gastos Administrativos	806,602.41	842,371.95	929,888.54
Gastos Ventas	1,201,783.46	1,232,109.37	1,412,715.29
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>301,527.29</b>	<b>224,351.24</b>	<b>192,080.38</b>
Ingresos Financieros			
- Gastos Financieros	45,285.00	15,400.00	59,445.00
- Otros Gastos	102,720.00	60,033.00	32,467.00
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>153,522.29</b>	<b>148,918.24</b>	<b>100,168.38</b>
Participaciones y otros.			
<b>UTILIDAD CONTABLE</b>	<b>153,522.29</b>	<b>148,918.24</b>	<b>100,168.38</b>
Adiciones	-	-	-
<b>BASE TRIBUTARIA</b>	<b>153,522.29</b>	<b>148,918.24</b>	<b>100,168.38</b>
Impuesto a la Renta 28 %	42,986.24	41,697.11	28,047.15
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>110,536.05</b>	<b>107,221.13</b>	<b>72,121.23</b>

**FUENTE: INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA**



**FIGURA 4. PORCENTAJE DE VENTAS EN EL AÑO 2015-2017 EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIA SAN LUIS S.A.C.**

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**



**FIGURA 5. PORCENTAJE DE COSTO DE VENTAS EN EL AÑO 2015-2017 EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA SAN AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C. PERIODO 2015-2017

Se procede a enseñar las variaciones y diferencias porcentuales del estado de situación financiera para las distintas cuentas.

**TABLA 4. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN  
FINANCIERA DE AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**

ACTIVO	2015	2016	2017
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo y Equivalente de Efectivo			
Cuentas por cobrar comerciales Terceros	5.63%	5.49%	6.26%
Cuentas por cobrar a socios, personal	41.04%	49.75%	50.43%
Materiales Auxiliares, suministros	0.00%	0.00%	0.00%
Mercaderías	23.11%	18.23%	20.61%
Servicios contratados por Adelantado	0.00%	0.00%	0.00%
	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Total activo corriente</b>	<b>69.78%</b>	<b>73.46%</b>	<b>77.30%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Inmueble, maquinaria y equipo			
Inmueble, maquinaria y equipo (Arrendamiento)	36.47%	36.42%	32.64%
Intangibles	4.24%	4.23%	3.79%
Depreciación y Amortizac. Acum.	0.00%	0.00%	0.00%
	-10.49%	-14.11%	-13.74%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>30.22%</b>	<b>26.54%</b>	<b>22.70%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

PASIVO	2015	2016	2017
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Cuentas por pagar comerciales – terceros	8.40%	12.02%	12.03%
Tributos por pagar	27.91%	16.88%	26.29%
IGV	3.44%	8.92%	12.05%
ONP	1.12%	0.79%	1.23%
ESSALUD	1.14%	1.28%	2.28%
Impuesto renta 5ta. categoría	0.01%	0.02%	0.07%
Impuesto renta 3ra. categoría	0.38%	1.12%	1.26%
Otros Tributos			1.11%
SCTR	0.74%	0.01%	0.01%
AFP	4.94%	5.47%	8.29%
Remuneraciones y Participaciones por pagar			
	25.32%	21.49%	20.01%
Obligaciones Financieras (corto plazo)	0.00%	4.36%	5.17%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>61.63%</b>	<b>54.75%</b>	<b>53.47%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Cuentas por pagar diversas – terceros	0.00%	0.00%	0.00%
Obligaciones Financieras (largo plazo)	22.30%	23.21%	23.17%
Provisiones de ejercicios			
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>22.30%</b>	<b>23.21%</b>	<b>23.17%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	7.39%	7.38%	6.62%
Capital Adicional			
Resultados Acumulados (Utilidad)	2.49%	8.66%	13.14%
Resultados del ejercicio (utilidad) - A DICIEMBRE	6.19%	5.99%	3.61%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>16.07%</b>	<b>22.04%</b>	<b>23.37%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

## **RATIOS DE UTILIDAD Y RENTABILIDAD**

Este indicador nos servirá para diferenciar los resultados de la organización con distintas partidas del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias. Miden el rango de eficiencia en empleo de los activos de la empresa en consecuencia a la administración de sus operaciones.

Con la información del **balance general** y **los estados de resultados** de 2015, 2016 y 2017 se pueden generar ratios de utilidad y rentabilidad, para la **utilidad bruta** siendo la división de la utilidad bruta sobre las ventas netas se obtienen estos datos en la Tabla 3 (Estados de resultado de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C) calculando **42.52%** para el año 2017; luego para **rentabilidad de las ventas** se divide la utilidad neta sobre el total de ventas netas, para esto se obtienen estos datos en la Tabla 3 (Estados de resultado de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C) calculando un ROS de **1.21%** para el año 2017; posteriormente para la **rentabilidad neta sobre el activo** que es la división de utilidad netas sobre el activo total se obtienen estos datos en la tabla 2 (Estados financieros de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis SAC 2015 -2017) y la tabla 3 (Estados de resultado de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C) calculando un ROA de **3.61%** para el 2017; y finalmente la **rentabilidad neta del patrimonio** que es la división de la utilidad neta sobre el total patrimonio se obtienen estos datos en la tabla 2 (Estados financieros de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis SAC 2015 -2017) y la tabla 3 (Estados de resultado de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C) calculando una utilidad neta sobre el patrimonio neta de **15.46%** para el 2017.

**TABLA 5. RATIOS DE UTILIDAD Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**

	2015	2016	2017
<b>Ratios de Utilidad y rentabilidad</b>			
<i>Margen bruto o Utilidad Bruta</i>	43.25%	40.93%	42.52%
<i>Rentabilidad de las ventas (ROS)</i>	2.07%	1.91%	1.21%
<i>Rentabilidad neta sobre el activo (ROA)</i>	6.19%	5.99%	3.61%
<i>Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)</i>	38.50%	27.19%	15.46%

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

### **3.2 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**

#### **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

#### **ANÁLISIS PESTEC**

##### **Político (P)**

Es una barrera fundamental. El gobierno está en la potestad de restringir y hasta prohibir el ingreso en industrias, desarrollando métodos de control como condición para obtener licencias y limitando a materias primas. Algunas limitaciones más ligeras contra el ingreso proceden de controles como las normas alusivas a la contaminación del medio ambiente y del agua o las relativas a la seguridad y eficacia de los productos. Según lo mencionado no solo incrementa el coste del capital de ingreso, sino que organizaciones plasmadas deducen con antelación la entrada de un contrincante.

La política gubernamental en este ámbito proporcionar indiscutibles provechos, sin embargo, en algunas ocasiones ocasionan efectos secundarios que detengan la entrada y que no se reconocen.

### **Presión proveniente de los productos sustitutivos**

En el aspecto general, todas las organizaciones compiten con otras que de cierta manera ofrecen productos muy similares o sustitutos. Los productos sustitutivos ponen límites en cuanto a los rendimientos potenciales de algún sector industrial, ya que obligan un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más llamativa sea la opción de precios que ofrecen los productos sustitutivos, mayor será el margen de utilidad.

Algunas formas de competencia, por encima de toda la competencia de precios, son indiscutiblemente inestables y tienden a agravar la rentabilidad de la industria entera. Los competidores pueden igualar rápida y fácilmente las disminuciones de precio; una vez hecho esto, reducen los ingresos de todos ellos. Por su parte, las guerras de publicidad incrementan la demanda el nivel de diferenciación de productos en la industria en favor de los involucrados.

### **Económico (E)**

El Perú llegó a tener La Alianza Estratégica con el País 2012 - 2016 del Grupo del Banco Mundial (GBM), lo que principalmente se enfoca netamente en ayudar al gobierno, pues es la manera como mejora la equidad por medio de los servicios sociales, infraestructura y competitividad, frente a esta posición el Perú se ve obligado a incrementar y perfeccionar la infraestructura y los servicios sociales, en especial para aquellos que viven en situaciones de pobreza. De igual modo, dicho plan muestra cuatro objetivos estratégicos: incrementar el acceso y la calidad de los servicios sociales para las personas que se encuentran en condiciones de pobreza, enlazar a los necesitados con algunos servicios y mercados, crecimiento y productividad sostenible y gobernabilidad y desempeño público inclusivos. Uno de los grupos que ha frenado la caída de la economía peruana ha sido el de la construcción, que ha crecido en un 6,14% en 2001, la tasa del incremento de la industria de la construcción promedio más alta en los últimos 12 años es del 9% (Banco Mundial, 2012).

El (PIB), toma en cuenta al grupo de la construcción como el principal indicador, debido a que el comportamiento va más allá y estrechamente

coordinado con la variación de la economía de nuestro país; conforme a American Economía en los primeros 7 meses del año el PBI Global incrementó en un 5% siendo la colaboración del sector construcción del 0.8% que simbolizan un crecimiento en el sector el 12.9% de igual modo la proyección de crecimiento del sector se mantendrá en el 15% hasta el 2015 (América Economía 2013).

Supuesto que la variación de este sector está estrechamente ligada a la función de diversas industrias, la posibilidad de producir trabajo del sector de la construcción es elevada, ya que es intensivo en mano de obra. En el sector construcción por cada puesto de 15 trabajo directo que se produce cuatro puestos de trabajo colaterales en la economía en la generación de empleo en nuestro país (29.3 millones) puestos de trabajo con un aumento expresivo en el pago del jornal diario. Es fundamental indicar que este sector es incitado por la persistencia de las obras de infraestructura vial; obras en la comunidades y empresas mineras; centros comerciales; obras en empresas mineras; construcción, ampliación y modernización de almacenes; obras en hospitales y obras en penales; de igual modo, continuaron las obras de construcción de edificios para viviendas, de casas y condominios. Las etapas de informalidad en el sector se interpretan fundamentalmente en la comercialización de los materiales de construcción, por ejemplo, la venta cemento la cual esta direccionada solo en un 45% a constructoras formales, del mismo modo que en la mano de obra puesto que está en muchas ocasiones poco o nada son inspeccionadas por expertos especialistas (Banco Mundial 2013).

### **Social (S)**

Conforme a las valoraciones del INEI (Instituto Nacional de Estadística e informática, 2013), al 30 de junio los habitantes del país es de 30 millones 475 mil personas, cada hora se consignan nacimientos y 14 muertes, teniendo además una tasa de crecimiento anual de 1.13%.

Conforme a la figura N° 8 las categorías más altas de desocupación de trabajo se consignaron en el 2004 alcanzando a una valoración del 9.7% como consecuencia de la crisis financiera mundial que perjudica a nuestra nación de una manera directa por el bajo precio de los metales, la limitación de las



exportaciones y por ende el acortamiento de la producción interna la cual resto dinamismo a los demás sectores de la economía nacional.

### **Tecnológico (t)**

Es fundamental conocer que el Perú es uno de los países que poco gastan en estudio y crecimiento (ID), a partir del 2004, continuamos consagrando cerca del, 0.15% del PBI en ID pese de haber incrementado a una proporción de 7% por año. Un gran cimiento dentro del crecimiento de comunicaciones será el proyecto que viene desarrollando Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO, 2013) que sin duda alguna prometerá una gran rueda nacional de negocios llamada “CONSTRU.PE”, con la que se contará con la participación de los proveedores principales de obra y acabado.

En nuestro país las universidades desempeñan una función fundamental para el crecimiento de un país ya que nos ayuda a hallar el estado del arte en la información necesaria para cada tema, en la actualidad la Universidad Pontificia Católica del Perú Y la Universidad Nacional de Ingeniería desarrollan indagaciones en materiales de construcción de viviendas por lo que se proyectará ideas innovadoras sobre tecnología este grupo.

### **Ecológico (E)**

La ubicación de nuestro país, da pie a un ambiente que de cierta manera favorece a que se desarrolle fenómenos naturales que afectan a nuestras tres regiones país generando crisis a la población y a la economía, En el 2013 se ha suscrito el "Convenio de Financiamiento Contingente para la Atención de Desastres Ocasionados por Fenómenos Naturales, con la Corporación Andina de Fomento (CAF), por medio que se otorgó un préstamo de 300 millones de dólares que se emplearán a la rehabilitación y reconstrucción de servicios básicos e infraestructura pública ocasionados por desastres naturales como terremotos, fenómeno del niño, inundaciones y otros. (Organización de las Naciones Unidas, 2017).

### **Competitivo (C)**

La oferta de empresas ejecutoras de obras de infraestructura en el país es variada, respecto a la participación de mercado esta principalmente dominado por grupos económicos, entre los que destacan el grupo GYM y COSAPI, así mismo se puede apreciar el ingreso de empresas extranjeras como las brasileras Andrade Gutiérrez, Quiroz Galvano, empresas españolas como Torres Cámara, San José, Fomento de Construcciones y Contratas S.A. debido a que este mercado se encuentra en crecimiento la oferta aún no está saturada por lo que permite el ingreso y desarrollo pequeñas y medianas empresas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

#### **A. Clientes**

Son la razón principal de la existencia de las empresas, debido a que de ello dependerá el éxito o fracaso y pueden ser personas naturales, jurídicas o instituciones con diversos.

A continuación, se presenta la lista de los principales clientes de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C.

**TABLA 6. RELACIÓN DE PRINCIPALES CLIENTES**

<b>1.-</b>	<b>SEDALIB</b>	<b>50%</b>
<b>2.-</b>	<b>YAGUESA</b>	<b>25%</b>
<b>3.-</b>	<b>RODEMA S.R.L.</b>	<b>15%</b>
<b>4.-</b>	<b>ANCOSA</b>	<b>10%</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

## **B. Proveedores**

La empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C., consigna con aprovisionan de acuerdo a las necesidades que les conlleva.

Se muestra los proveedores:

- INTERAMERICANA, suministran la movilidad.
- MOTORMUNDO, suministran maquinaria pesada.
- SERVICIOS GENERALES JELA E.I.R.L. suministra el combustible.
- BANCOS DE LA CIUDAD, como son: Banco Continental BBVA, Banco Scotiabank y Banco Mi Banco, suministran el crédito para las inversiones.
- HOME CENTER MAESTRO, suministran el servicio de logística en base a los servicios básicos.
- PUBLIARTE, DISEÑOS Y PUBLICIDAD, suministran del material de imprenta como son facturas, guías de remisión, de transporte, etc.
- LIBRERÍA PACIFICO, suministran de materiales para las oficinas.

## **C. Competencia actual**

Por consiguiente, los competidores directos en la empresa San Luis SAC.

- RENTA CAR STIVEN S.A.C
- GRUPO SAN FELIPE
- H & H CONSTRUCTORES

## **MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)**

La matriz de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis SAC conforma con 12 factores que determinan el éxito, 7 oportunidades y 5 amenazas, El valor de 2.45 muestra que está por debajo del promedio, ya que no aprovecha adecuadamente sus oportunidades y por ende no es de enfrentar las amenazas inteligentemente.

Una vez identificado las oportunidades y amenazas para la empresa Agregados y Maquinarias San Luis SAC se procederá a elaborar la matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

**TABLA 7. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

FACTOR	MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN	CLASIFICACIÓN	
	VARIABLES: ANALISIS EXTERNO	OPORTUNIDAD	AMENAZA
POLÍTICO		X	
	Participación del sector construcción en el crecimiento del PBI	X	
	Mercado de sector construcción en desarrollo	X	
	TOTAL	3	0
ECONÓMICO	Inversión en infraestructura vial por parte del gobierno nacional	X	
	Altos costos del precio del petróleo para las maquinarias		X
	TOTAL	1	1
SOCIAL	Incremento tasa de crecimiento poblacional	X	
	TOTAL	1	0
COMPETENCIA	Los proveedores tienen mayor poder de negociación		X
	Competencia está débil	X	
	Competidores de bajo costo están entrando al mercado		X
	Competencia Informal		X
	TOTAL	1	3
TECNOLOGÍA	Está cambiando la tecnología de fabricación de autos, maquinaria, entre otros, en el mundo		X
	Alto nivel de interacción medio ambiente y Construcción	X	
	TOTAL	1	1
	TOTAL GENERAL	7	5

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

**TABLA 8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DE AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**

<b>Factor Externo Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación*</b>	<b>Total</b>
<b>Oportunidades</b>			
Competencia débil.	9%	3	0.27
Participación del sector construcción en el crecimiento del PBI	7%	3	0.21
Inversión en infraestructura vial por parte del gobierno nacional	7%	2	0.14
Alto nivel de interacción medio ambiente y construcción	5%	2	0.06
Mercado de sector construcción en desarrollo	8%	3	0.24
Las financieras otorgan prestamos más fáciles al principio	6%	3	0.18
Incremento tasa de crecimiento poblacional	6%	2	0.12
<b>Amenazas</b>			
Competidores de bajo costo están entrando al mercado	10%	3	0.24
Los proveedores tienen mayor poder de negociación	11%	2	0.18
Altos costos del precio del petróleo para las maquinarias	12%	2	0.18
Está mejorando la tecnología de fabricación de autos, maquinaria, entre otros, en el mundo	9%	2	0.14
Competencia informal	10%	3	0.21
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>34</b>	<b>2.45</b>

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

\* Uno(1): deficiente, Dos(2): promedio, Tres(3): arriba del promedio, Cuatro(4): excelente, para indicar con cuanta eficacia la empresa responde a dicho factor

*Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.*

Con un total de 2.45 se concluye que Agregados y Maquinarias San Luis SAC no está aprovechando sus oportunidades adecuadamente ni previniendo sus amenazas.

## **ANÁLISIS INTERNO**

## **ANÁLISIS AMOFHIT**

## **ADMINISTRACIÓN**

El alquiler de Maquinaria Pesada la preparación presente no es conveniente para cada uno de los departamentos que lo conforman, las metas y tareas a desarrollar se concluyen de forma parcial, alterando el desenvolvimiento adecuado. Pese a no contar con una definida una misión, visión y estrategias, las tareas a realizar se hallan fusionadas de apoyo a prioridades que del negocio surgen, de tal modo que nivel de inventario. Forman parte de la planificación el propietario A y propietario B.

### **Connotación Gerencial**

Para Alquiler de Maquinaria Pesada orientan sin una preparación conveniente, el escaso cumplimiento de metas, pese a que del buen direccionamiento que tiene, sustituyen como un problema.

## **FINANCIERO**

El alquiler de Maquinaria Pesada cuenta con registros contables desde año 2010, Las anotaciones son diarias, se examinan mensualmente de ingresos y gastos, así mismo cuentan un consolidado de cada año de todas las tareas.

### **Connotación Gerencial**

A pesar de contar con el registro adecuado nada es suficiente para el negocio desarrolle sus actividades eficiente y eficazmente, denotando una debilidad.

### **TECNOLÓGICO**

En el alquiler de Maquinaria Pesada, ha ido desarrollando paulatinamente nuevas técnicas para reparación, y construcción vial, sin dejar atrás el equipo como motor y fuente creadora de este negocio.

### **Connotación Gerencial**

Para el alquiler de Maquinaria Pesada el irse acoplando y remplazando acorde a las tendencias del mercado de, representa una fortaleza única, pero la falta de un mantenimiento representa una debilidad para la empresa

### **RECURSOS HUMANOS**

En el alquiler de Maquinaria Pesada cuenta con el recurso humano no apropiado para el área operativa.

**TABLA 9. FORTALEZA Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**

ÁREA	MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN	CLASIFICACIÓN	
	VARIABLES: ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ADMINISTRATIVA	Estructura Organizacional informal		X
	Falta de capacidad relacional		X
	Buena reputación con algunos clientes.	X	
	Nuestras instalaciones son obsoletas.		X
	No tenemos una clara dirección estratégica.		X
FINANCIERA	TOTAL	2	1
TECNOLOGÍA	Falta de un programa de mantenimiento		X
	TOTAL	0	1
RECURSOS HUMANOS	El personal no está motivado.		x
	TOTAL	0	1
TOTAL GENERAL		4	8

#### ELABORACIÓN: LA PROPIA AUTORA

Una vez identificado las fortalezas y debilidades para la empresa SAN LUIS SAC por consiguiente se desarrollará la matriz de evaluación de factores internos (MEFI)



## EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

**TABLA 10. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS SAC**

Factor Externo Clave	Ponderación	Calificación*	Total
<b>Fortalezas</b>			
Buena reputación con los clientes.	7%	4	0.28
Costos del servicio más bajos que la competencia	6%	3	0.18
Los ingresos vienen creciendo de acuerdo al mercado.	8%	3	0.24
No rechazos por calidad del servicio.	5%	4	0.2
<b>Debilidades</b>			
Falta de una dirección estratégica.	10%	2	0.2
Instalaciones obsoletas.	10%	2	0.2
Estructura Organizacional informal	8%	1	0.08
Falta de un programa de mantenimiento	8%	1	0.08
No existencia de un control de Inventarios	10%	2	0.2
Falta de capacidad relacional	10%	1	0.1
Estrecha línea de servicios	9%	2	0.18
El personal no está motivado.	9%	2	0.18
<b>Total</b>	100.00%	39	2.12
* Fortalezas: 3: Menor, 4: Mayor; Debilidades: 1: Mayor, 2: Menor			

## ELABORACIÓN: LA PROPIA AUTORA

*Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.*

Con una puntuación de 2.12 se concluye que la empresa Agregados y Maquinarias SAN LUIS SAC está descuidando sus fortalezas haciendo que sus debilidades crezcan más.

## **OBJETIVOS A LARGO PLAZO**

Después del análisis interno y externo se ha propuesto establecer los siguientes objetivos para incentivar el futuro de la empresa.

**OLP 1:** Al 2019, establecer la estructura organizacional participativa.

**OLP 2:** Al 2019, definir perfiles de los puestos de cada área.

**OLP 3:** Al 2019, impulsar el desarrollo del servicio post-venta.

**OLP 4:** Al 2019, impulsar programas de capacitación constante al personal existente.

**OLP 5:** Al 2019, posicionar la imagen de la empresa Agregados y Maquinarias SAN LUIS S.A.C., en los segmentos del mercado de alquiler de maquinaria pesada.

**OLP 6:** Al 2019, generar políticas de periodos de pago con nuestros clientes.

**OLP 7:** Al 2019, programar mantenimientos y reparaciones de las maquinas con el fin de no parar las actividades.

**OLP 8:** Al 2019, monitorear constantemente al personal que maneja la maquinaria pesada (choferes).

**TABLA 11. MATRIZ FODA DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**

MATRIZ FODA - ESTRATÉGIAS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<b>F1</b> Buena reputación con los clientes. <b>F2</b> Costos del servicio más bajos que la competencia. <b>F3</b> los ingresos vienen creciendo de acuerdo al mercado. <b>F4</b> no rechazo por la calidad del servicio.	<b>D1</b> Falta de una dirección estratégica. <b>D2</b> Instalaciones obsoletas. <b>D3</b> Estructura Organizacional informal. <b>D4</b> Falta de un programa de mantenimiento. <b>D5</b> No existencia de un control de Inventarios. <b>D6</b> Falta de capacidad relacional. <b>D7</b> Estrecha línea de servicios. <b>D8</b> El personal no está motivado.
		OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO
<b>O1</b>	Competencia débil.		Implementar programas de capacitación constante para mejorar la eficacia y eficiencia de los trabajadores, orientadas a las necesidades de la empresa. (F1, O1, O5).
<b>O2</b>	Participación del sector. Construcción en el crecimiento del PBI.		
<b>O3</b>	Inversión en infraestructura vial por parte del gobierno nacional.	Lograr el establecimiento de relaciones duraderas y estables con los clientes. (F1, F4, O2, O5).	Definir perfiles para el trabajador operario (D6, D8, O1, O2).  Se realizaran alianzas estratégicas con los proveedores de los cuales se obtienen la mayoría de recursos de materiales (D2, D3, D6, O1, O5, O6).
<b>O4</b>	Alto nivel de interacción medio ambiente y construcción.		Disminuir los costes de rotación de personal. (D1, D2, D4, O1, O3, O5).
<b>O5</b>	Mercado de sector construcción en desarrollo.	Monitoreo constante entre el personal que maneja la maquinaria pesada (choferes) con el área encargada de estos (F2, F3, O3, O7).	Realización de la estructura funcional de la empresa. (D3, D5, O2, O4).
<b>O6</b>	Las financieras otorgan prestamos más fáciles principio		Emplear la maquinaria en proyectos de inversión y desarrollo social - económico. (D1, D4, D7, D8, O2, O3, O7).
<b>O7</b>	Incremento tasa de crecimiento poblacional	Amplia cobertura del servicio a nivel nacional. (F3, O4, O5).	Brindar nuestro servicio a sectores no atendidos. (D6, O5).

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

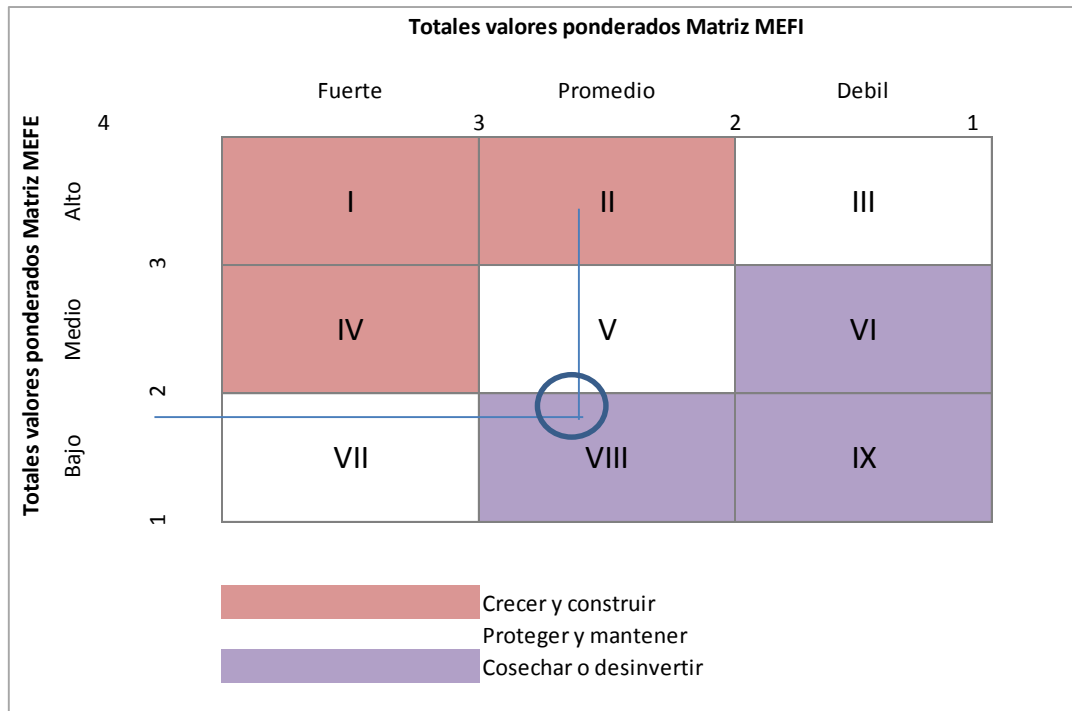
MATRIZ FODA - ESTRATÉGIAS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 Buena reputación con los proveedores	D1 Falta de una dirección
		F2 Costos de servicio mas bajo que los competidores	D2 Instalaciones obsoletas
		F3 Los ingresos vienen creciendo de acuerdo al mercado.	D3 Estructura Organizacional informal
		F4 No tenemos rechazos por calidad del servicio.	D4 Falta de un programa de mantenimiento D5 No existencia de un control de Inventarios D6 Falta de capacidad relacional D7 Estrecha relación de servicios D8 El personal no está motivado
AMENAZAS		ESTRATÉGIAS FA	ESTRATÉGIAS DA
A1	Competidores de bajo costo están entrando al mercado	Diseñar post servicio (F1,F4, A5, A4)	Generar políticas de periodos de pago, descuentos con nuestros clientes.(D6,D7,D8,A2,A3,A5)
A2	Los proveedores tiene mayor poder de negociación.	Implementar programas de capacitación constante para mejorar la eficacia y eficiencia de los trabajadores, orientadas a las necesidades de la empresa.(F1,F2,A1,A2)	Establecer la estructura organizacional participativa(D1,D2,D3,D4,D5,A1,A4,A5)
A3	Altos costos del precio del petroleo para las máquinas.	Adquirir nuevas tecnicas para el manejo, control, prevencion de riesgos en el empleo de maquinaria pesada.(F1,F3,A1,A4,A5)	
A4	Está mejorando la tecnología de fabricación de los autos, maquinarias, entre otros	Aumentar los esfuerzos en el marketing.(F1,F3,F4,A3,A4,A5)	Programar mantenimientos y reparaciones de las maquinarias a fin de no tener paradas imprevistas.(D4,D5,A1,A2,A5)
A5	Competencia informal.		

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

## MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

En esta matriz usaremos los resultados que se obtuvo en primera instancia en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos y Matriz de Evaluación de los Factores Externos

- Promedio de la matriz EFI = 2.40
- Promedio de la matriz EFE = 2.5



**FIGURA 6. MATRIZ INTERNA-EXTERNA DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS SAC**

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

### Conclusión

Se muestra en la matriz IE que San Luis está en el cuadrante V de modo que urge usar estrategias como: 1. (a) Penetración de mercado: Explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción, (b) realizar consorcios para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa, (c) elaborar un mapeo de obras en estudio.

## MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Esta matriz se utiliza para determinar si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es más adecuada para una organización

MATRIZ PEYEA		
POSICION ESTRATÉGICA INTERNA	<b>Factores- Fortaleza Financiera (FF)</b>	<b>Valor</b>
	1. Retorno en la inversión	1
	2. Apalancamiento	2
	3. Liquidez	2
	4. Capital de Trabajo	3
	5. Flujo de caja	3
	6. Factibilidad de salir del mercado	2
	7. Riesgo implicado en el negocio	3
	Promedio: 2.29	2.29
	<b>Factores - Ventaja Competitiva (VC)</b>	<b>Valor</b>
	1. Participación de mercado	3
	2. Calidad del servicio	3
	3. Lealtad del cliente	3
	4. Utilización de la capacidad de los competidores	4
POSICION ESTRATÉGICA EXTERNA	5. Conocimiento de la tecnología	3
	6. Control sobre sus proveedores y distribuidores	3
	Promedio -6: $-3.17 - 6 = -2.83$	3.17
	<b>Factores de estabilidad del Entorno (EE)</b>	<b>Valor</b>
	1. Cambios tecnológicos	2
	2. Tasa de inflación	2
	3. Variabilidad de la demanda	3
	4. Rango de precios de productos competitivos	5
	5. Barreras de entrada al mercado	2
	6. Rivalidad/Presión competitiva	1
	7. Elasticidad de precios de la demanda	2
	Promedio -6: $2.50 - 6 = -3.50$	2.50
	<b>Factores - Fortaleza de la industria (FI)</b>	<b>Valor</b>
	1. Potencial de crecimiento	3
	2. Potencial de rentabilidad	4
	3. Estabilidad Financiera	3
	4. Conocimiento de la tecnología	3
	5. Aumento de capital	3
	6. Utilización de los recursos	3
	7. Factibilidad de ingreso al mercado	4
	Promedio: 3.29	3.29

**TABLA 12. VALORACIÓN DE FACTORES DE LA MATRIZ PEYEA DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**

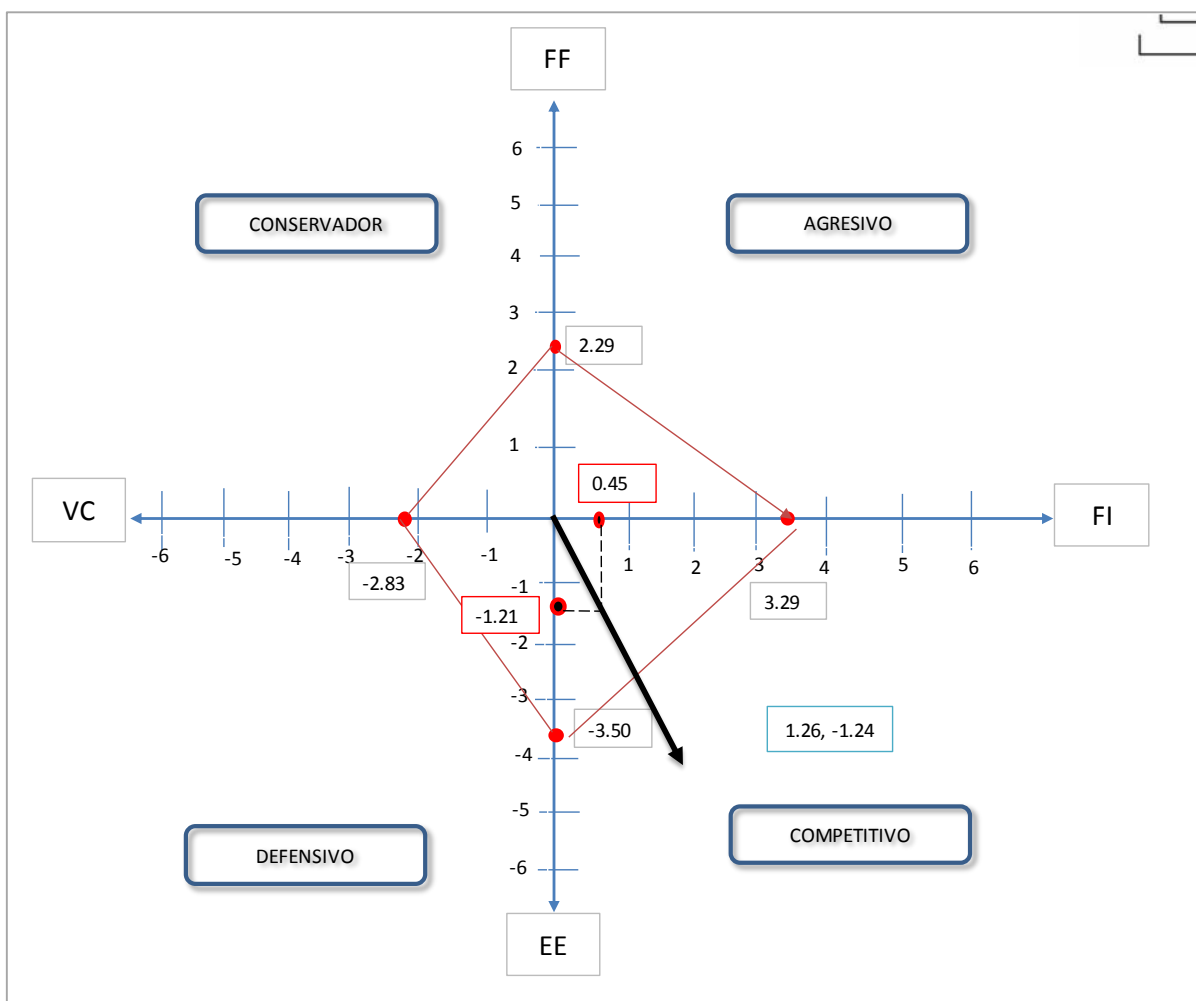
**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

FACTOR	VALOR	PROMEDIO
FF	16	2.29
VC	19	-2.83
EE	17	-3.50
FI	23	3.29

#### Vector Direccional

$$\text{Eje X (FI+VC)} = \mathbf{0.45}$$

$$\text{Eje Y (FF+EE)} = \mathbf{-1.21}$$



**FIGURA 7. MATRIZ PEYEA DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**

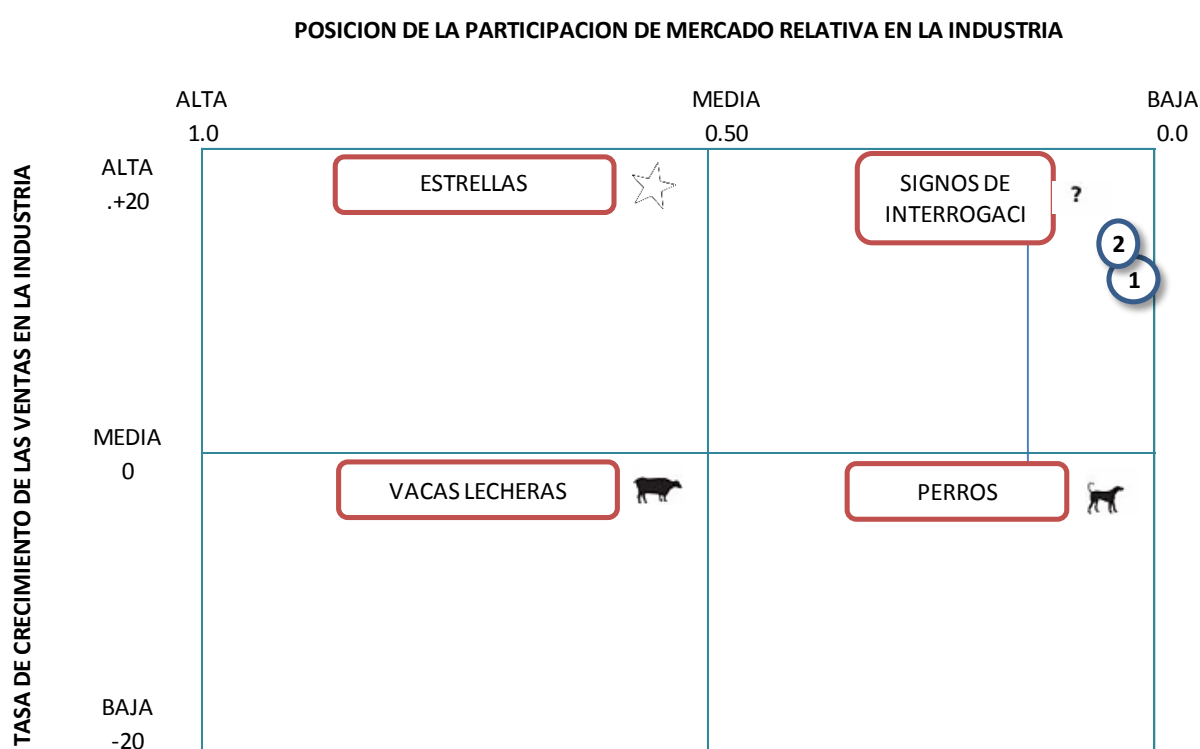
**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

#### Conclusión:

Conforme al estudio la empresa San Luis S.A.C, se encuentra en el cuadrante del perfil Competitivo lo cual indica buscar alianzas estratégicas.

## MATRIZ DEL GRUPO DE CONSULTA DE BOSTON (BCG)

La matriz BCG confrontaba nivel de crecimiento de mercado y cuota de mercado. El crecimiento de mercado se asociaba con el atractivo del mismo para la empresa. Pero el crecimiento no es el único factor que hace atractivo un mercado, sino que hay otros muchos como la accesibilidad, tamaño, ausencia de competidores fuertes en el mismo, red de distribución, etc. Un mercado podría crecer muy rápidamente, pero ser completamente inaccesible, tener un tamaño demasiado pequeño y tener competidores muy fuertes.



**TABLA 13. INFORMACIÓN MATRIZ BCG**

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

En el rubro de alquiler de maquinaria pesada incrementó en promedio en 15% anual en los últimos cinco años, impulsado por el desarrollo de los sectores construcción, minería, industria y comercio (GESTION, 2017). La venta total del servicio de alquiler de maquinaria pesada fue de S/ 1331.4 millones para el año 2017 (EL COMERCIO, 2017), por lo tanto, siendo el ingreso SAN LUIS S.A.C. de S/ 2, 714,559.25 en clientes del sector público y S/ 3, 246,264.75 en clientes del sector privado se obtiene una participación de mercado de 0.20% y 0.24% respectivamente.



**TABLA 13. INFORMACIÓN MATRIZ BCG**

DIVISIÓN	INGRESOS(EN MILES DE SOLES)	% DE INGRESOS	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	TASA DE CRECIMIENTO
1. Alquiler de maquinaria pesada a clientes públicos.	S/. 2,714,559,25	0,4554	0,002	0,15
2. Alquiler de maquinaria pesada a clientes privados.	S/.3,246,264,75	54.46%	0,0024	0,15
TOTAL	S/. 5,960,824.00	100.00%	0.45%	

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

**Conclusión:**

Según el análisis efectuado, los servicios ofrecidos por la empresa San Luis S.A.C., se encuentra en el cuadrante de SIGNO DE INTERROGACIÓN, es decir que el mercado está en alto crecimiento, pero la participación de la empresa en el mercado es baja.

## MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

Esta matriz nos ayuda a tomar decisiones de inversión sobre nuestra cartera de productos.

**TABLA 13. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS SAC**

POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO		POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
	Cuadrante II	Cuadrante I	
	Desarrollo de mercado	Desarrollo de mercado	
	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	
	Desarrollo del servicio	Desarrollo del producto	
	Integración horizontal	Integración hacia adelante	
	Desposeimiento	Integración hacia atrás	
	Liquidación	Integración horizontal	
	<b>SAN LUIS SAC</b>	Diversificación concéntrica	
	Cuadrante III	Cuadrante IV	
Recortes de gastos	Diversificación concéntrica		
Diversificación concéntrica	Diversificación horizontal		
Diversificación horizontal	Diversificación de conglomerados		
Diversificación de conglomerados	Alianzas estratégicas		
Enajenación			
Liquidación			
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO			

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

Las estrategias apropiadas para SAN LUIS son: 1. Desarrollo de mercados: Lograr alcance en zonas rurales y urbanas de todo el país para tener mayor participación en obras. 2. Penetración en el mercado: (a) Explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción, (b) Realizar consorcios para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa, (c) elaborar un mapeo de obras en estudio y/o licitación por región en el sur del Perú. 3. Desarrollo de productos: Adquirir e implementar sistemas de gestión (ERP) que permitan una adecuada gestión de obras y gestionar ejecuciones de más obras paralelas.

## **MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE)**

En la matriz de decisión estratégica se han emparejado las estrategias resultantes de las matrices: MFODA, MPEYEA, BCG, MIE Y MGE" con el objetivo de apreciar las repeticiones de cada estrategia y retener a aquellas con mayor número de repeticiones.

De acuerdo con la MDE, se retuvieron las siguientes estrategias:

- Implementar el servicio post venta.
- Implementar programas de capacitación constante para mejorar la eficacia y eficiencia de los trabajadores, orientadas a las necesidades de la empresa.
- Desarrollar un plan de marketing, ampliando nuestro segmento de mercado actual.
- Generar políticas de periodos de pago, descuentos con nuestros clientes.
- Establecer la estructura organizacional participativa.
- Programar mantenimientos y reparaciones de las maquinarias a fin de no tener paradas imprevistas.
- Lograr el establecimiento de relaciones duraderas y estables con los clientes.
- Monitoreo constante entre el personal que maneja la maquinaria pesada (choferes) con el área encargada de estos.
- Definir perfiles para el trabajador operario.
- Brindar nuestro servicio a sectores no atendidos.

**TABLA 14. MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

<b>MATRIZ DE DECISIÓN DE LA EMPRESA SAN LUIS S.A.C.</b>							
<b>ESTRATEGIAS</b>		<b>FODA</b>	<b>PEYEA</b>	<b>BCG</b>	<b>IE</b>	<b>GE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>	Ampliar cobertura del servicio a nivel nacional.	X	X	X		X	4
<b>2</b>	Implementar programas de capacitación constante para mejorar la eficacia y eficiencia de los trabajadores, orientadas a las necesidades de la empresa.	X	X		X	X	4
<b>3</b>	Adquirir nuevas técnicas para el manejo, control, prevención de riesgos en el empleo de maquinaria pesada.	X	X			X	3
<b>4</b>	Aumentar los esfuerzos en el marketing.	X	X	X		X	4
<b>5</b>	Generar políticas de periodos de pago, descuentos con nuestros clientes.	X	X		X	X	4
<b>6</b>	Establecer la estructura organizacional participativa.	X	X	S	S	S	5
<b>7</b>	Programar mantenimientos y reparaciones de las maquinarias a fin de no tener paradas imprevistas.	X	X	S	X	X	5
<b>8</b>	Se requiere invertir en investigaciones de mercado.	X				X	2
<b>9</b>	Diseñar el post servicio.	X		X	X	X	4
<b>10</b>	Monitoreo constante entre el personal que maneja la maquinaria pesada (choferes) con el área encargada de estos.	X	X	X	X	X	5
<b>11</b>	Desarrollar programas de capacitación y motivación hacia el cliente, mercado, negocio.	X	X				2
<b>12</b>	Definir perfiles para el trabajador operario.	X		X	X	X	4
<b>13</b>	Se realizaran alianzas estratégicas con los proveedores de los cuales se obtienen la mayoría de recursos de materiales.	X				X	2
<b>14</b>	Disminuir los costes de rotación de personal.	X		X			2
<b>15</b>	Realización de la estructura funcional de la empresa.	X		X			2
<b>16</b>	Emplear la maquinaria en proyectos de inversión y desarrollo social – económico.	X		X			2
<b>17</b>	Brindar nuestro servicio a sectores no atendidos.	X	X	X	X	X	5
<b>18</b>	Implementación de un ERP.						0
<b>19</b>	Investigar y detectar gastos que no son prioritarios hacer a fin de disminuir los costos.		X				1
<b>20</b>	Brindar asesoría en mantenimiento en mantenimiento vial y maquinaria pesada.			X		X	2

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

## **MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)**

La MCPE (**Cuadro 12**) determina el impacto de las estrategias que se retienen para satisfacer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Se retuvieron 10 estrategias;

1. Aumentar los esfuerzos en el marketing.
2. Lograr el establecimiento de relaciones duraderas y estables con los clientes.
3. Brindar nuestro servicio a sectores no atendidos.
4. Diseñar el servicio post servicio.
5. Definir perfiles para el trabajador operativo.
6. Programar mantenimientos y reparaciones de las maquinarias a fin de no tener paradas imprevistas.
7. Establecer la estructura organizacional participativa.
8. Generar políticas de periodos de pago, descuentos con nuestros clientes.

TABLA 15. MATRIZ CPE DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

MATRIZ CPE DE LA EMPRESA SAN LUIS S.A.C.																					
		Penetración del mercado				Desarrollo del mercado		Desarrollo del servicio													
		Desarrollar un plan de marketing, ampliando nuestro segmento de mercado actual		Lograr el establecimiento de relaciones duraderas y estables con los clientes.		Brindar nuestro servicio a sectores no atendidos		Implementar el servicio post servicio		Definir perfiles para el trabajador operario		Monitoreo constante entre el personal que maneja la maquinaria pesada (choferes) con el área encargada de estos		Programar mantenimientos y reparaciones de las maquinarias a fin de no tener paradas imprevistas.		Establecer la estructura organizacional participativa		Generar políticas de periodos de pago, descuentos con nuestros clientes		Implementar programas de capacitación constante para mejorar la eficacia y eficiencia de los trabajadores, orientadas a las necesidades de la empresa.	
FACTORES CLAVE	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>																					
Competencia débil.	0.09	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Participación del sector construcción en el crecimiento del PBI	0.07	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	4	0.36
Alto nivel de interacción medio ambiente y construcción	0.07	2	0.28	3	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.28
Mercado de sector construcción en desarrollo	0.05	2	0.28	4	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09
Las financieras otorgan prestamos más fáciles al principio	0.08	3	0.09	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21
Mercado de sector construcción en desarrollo	0.06	3	0.28	2	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Incremento tasa de crecimiento poblacional	0.06	2	0.32	3	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	
<b>Amenazas</b>																					
Competidores de bajo costo están entrando al mercado	0.1	3	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08
Los proveedores tienen mayor poder de negociación.	0.11	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	1	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18
Altos costos del precio del petróleo para las maquinarias.	0.12	2	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36
Está mejorando la tecnología de fabricación de autos, maquinaria, entre otros, en el mundo.	0.09	2	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Competencia informal.	0.1	3	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
<b>Fortalezas</b>																					
Buena reputación con los clientes.	0.07	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	0		2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12
Costos del servicio más bajos que la competencia	0.06	3	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Los ingresos vienen creciendo de acuerdo al mercado.	0.08	3	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18
No rechazos por calidad del servicio.	0.05	4	0.24	4	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>																					
Falta de una dirección estratégica.	0.1	2	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1
Instalaciones obsoletas.	0.1	2	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08

MATRIZ CPE DE LA EMPRESA SAN LUIS S.A.C.																					
		Penetración del mercado				Desarrollo del mercado		Desarrollo del servicio													
		Desarrollar un plan de marketing, ampliando nuestro segmento de mercado actual		Lograr el establecimiento de relaciones duraderas y estables con los clientes.		Brindar nuestro servicio a sectores no atendidos		Implementar el servicio post servicio		Definir perfiles para el trabajador operario		Monitoreo constante entre el personal que maneja la maquinaria pesada (choferes) con el área encargada de estos		Programar mantenimientos y reparaciones de las maquinarias a fin de no tener paradas imprevistas.		Establecer la estructura organizacional participativa		Generar políticas de periodos de pago, descuentos con nuestros clientes		Implementar programas de capacitación constante para mejorar la eficacia y eficiencia de los trabajadores, orientadas a las necesidades de la empresa.	
FACTORES CLAVE	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Estructura Organizacional informal	0.08	1	0.12	4	0.16	1	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16	1	0.04
Falta de un programa de mantenimiento	0.08	1	0.12	3	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16
No existencia de un control de Inventarios	0.1	2	0.04	2	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Falta de capacidad relacional	0.1	1	0.08	1	0.12	2	0.08	4	0.16	1	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12
Estrecha línea se servicios	0.09	2	0.04	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18
El personal no está motivado.	0.09	2	0.12	3	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
<b>Puntaje de atraktividad:</b>	<b>2</b>	<b>4.13</b>		<b>4.35</b>		<b>4.41</b>		<b>4.23</b>		<b>4.43</b>		<b>3.35</b>		<b>4.57</b>		<b>5.65</b>		<b>3.99</b>		<b>4.07</b>	

FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA

### MATRIZ DE RUMELT (MR)

Aquí se evalúa las estrategias que fueron seleccionadas en la MCPE cumplan con cuatro criterios establecidos: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Como se aprecia en la Tabla 18.

**TABLA 16. MATRIZ RUMELT DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**

<b>CRITERIOS DE RUMELT PARA EVALUAR ESTRATEGIAS EN SAN LUIS SAC</b>					
<b>Estrategias</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Consonancia</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Se acepta</b>
<b>Penetración del mercado</b>					
1. Aumentar los esfuerzos en el marketing.	Sí	sí	Sí	sí	Sí
2. Lograr el establecimiento de relaciones duraderas y estables con los clientes.	Sí	sí	Sí	sí	Sí
<b>Desarrollo del mercado</b>					
3. Brindar nuestro servicio a sectores no atendidos.	Sí	sí	Sí	sí	sí
<b>Desarrollo del servicio</b>					
4. Diseñar el servicio post servicio.	Sí	sí	Sí	sí	sí
5. Definir perfiles para el trabajador operario.	Sí	sí	Sí	sí	sí
6. Programar mantenimientos y reparaciones de las maquinarias a fin de no tener paradas imprevistas.	Sí	sí	Sí	sí	sí
7. Establecer la estructura organizacional participativa.	Sí	sí	Sí	sí	sí
8. Generar políticas de periodos de pago, descuentos con nuestros clientes.	Sí	sí	Sí	sí	sí

**ELABORACION: LA PROPIA AUTORA**



## MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Finalmente, se determinó que las seis estrategias retenidas permiten cumplir los cinco OLP. Es decir. (Ver Tabla 19).

**TABLA 17. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS A LARGO PLAZO DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**

	VISIÓN							
	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO							
	OLP 1: Al 2019, establecer la estructura organizacional participativa.	OLP 2: Al 2019, definir perfiles de los puestos de cada área.	OLP 3: Al 2019, impulsar el desarrollo del servicio post-venta.	OLP 4: Al 2019, impulsar programas de capacitación constante al personal existente.	OLP 5: Al 2019, posicionar la imagen de la empresa SAN LUIS SAC, en los segmentos del mercado de alquiler de maquinaria pesada.	OLP 6: generar políticas de periodos de pago con nuestros clientes	OLP 7: Al 2019, programar mantenimientos y reparaciones de las maquinarias a fin de no tener paradas imprevistas.	OLP 8: Al 2019, monitorear constantemente al personal que maneja la maquinaria pesada (choferes)
1. Aumentar los esfuerzos en el marketing	Sí	sí	sí	Sí	sí	sí	sí	sí
2. Lograr el establecimiento de relaciones duraderas y estables con los clientes.	Sí	sí	sí	Sí	sí	sí	sí	sí
3. Brindar nuestro servicio a sectores no atendidos	Sí	sí	sí	Sí	sí	sí	sí	sí
4. Diseñar el servicio post servicio	Sí	sí	sí	Sí	sí	sí	sí	Sí
5. Definir perfiles para el trabajador operario	Sí	sí	sí	Sí	sí	sí	sí	Sí
6. Programar mantenimientos y reparaciones de las maquinarias a fin de no tener paradas imprevistas.	Sí	sí	sí	Sí	sí	sí	sí	Sí
7. Establecer la estructura organizacional participativa	Sí	sí	sí	Sí	sí	sí	sí	Sí
8. Generar políticas de periodos de pago, descuentos con nuestros clientes	Sí	sí	sí	Sí	sí	sí	sí	sí

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

## **IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

Según Alessio (2015), para alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP), se deben cumplir los objetivos de corto plazo (OCP) trazados, puntos intermedios que permitirán poco a poco sentar las bases necesarias para el objetivo mayor. Estos deben poder ser verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. Los objetivos a corto plazo (OCP) se desarrollan a partir de cada uno de los cuatro objetivos a largo plazo (OLP) que se definieron para la empresa San Luis SAC.

### **OBJETIVOS:**

**OLP 1:** Al 2019, establecer la estructura organizacional participativa.

Objetivos a Corto Plazo:

- OCP 11: Realizar un análisis de la estructura actual de la empresa.
- OCP 12: Elaborar el nuevo manual de funciones.
- OCP 13: Comunicar y distribuir a los trabajadores.
- 

**OLP 2:** Al 2019, definir perfiles de los puestos de cada área.

Objetivos a Corto Plazo:

- OCP 21: Elaborar un diagnóstico de necesidades para el perfil de cada puesto.
- OCP 22: Determinar las funciones de cada operario de acuerdo al tipo de maquinaria.
- OCP 23: Definir el perfil del operario de acuerdo al tipo de maquinaria.

**OLP 3:** Al 2019, impulsar el desarrollo del servicio post-venta.

Objetivos a Corto Plazo:

- OCP 31: Capacitar a personal existente.
- OCP 32: Elaborar y actualizar el registro de clientes nuevos y frecuentes.

- OCP 33: Mantenerse en comunicación permanente con los clientes (atender dudas, reclamos, solicitudes, etc.).

**OLP 4:** Al 2019, impulsar programas de capacitación constante al personal existente.

Objetivos a Corto Plazo:

- OCP 41: Establecer objetivos y necesidades de Capacitación.
- OCP 42: Contratar a un instructor de maquinaria pesada.
- OCP 43: Comunicar las fechas y temas de capacitación.
- OCP 44: Llevar a cabo las capacitaciones establecidas.

**OLP 5:** Al 2019, posicionar la imagen de la empresa SAN LUIS S.A.C., en los segmentos del mercado de alquiler de maquinaria pesada.

Objetivos a Corto Plazo:

- OCP 51: Invertir recursos en promoción, como, por ejemplo, materiales escritos, reuniones, charlas.
- OCP 52: Establecer un nuevo calendario de visitas por zonas de interés en un plazo no mayor a un mes.

**OLP 6:** generar políticas de periodos de pago con nuestros clientes

Objetivos a Corto Plazo:

- OCP 61: Establecer políticas de descuento
- OCP 62: Establecer políticas de ventas al crédito.
- OCP 63: Identificar a clientes frecuentes
- OCP 64: Mantener un nivel de precios similar o menor al de los competidores directos.

**OLP 7:** Al 2019, programar mantenimientos y reparaciones de las maquinarias a fin de no tener paradas imprevistas.

Objetivos a Corto Plazo:

- OCP 71: Mantener un registro con las fechas del ingreso de maquinaria a mantenimiento.

- OCP 72: Mantener un registro de las reparaciones de cada maquinaria.
- OCP 73: Llevar a cabo el mantenimiento de la maquinaria en la fecha prevista.

**OLP 8:** Al 2019, monitorear constantemente al personal que maneja la maquinaria pesada (choferes) .

- OCP 61: Establecer un modo de comunicación abierta y directa con los choferes.
- OCP 62: Hacer un seguimiento a cada operario al momento de realizar sus funciones.

# IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

**TABLA 18. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA Y CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN**

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	CRONOGRAMA DE LA EJECUCIÓN 2018				
			En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.
1. Al 2019, establecer la estructura organizacional participativa.	Realizar un análisis de la estructura de la empresa	área de recursos humanos	x				
	Elaborar un nuevo manual de funciones			X			
	Comunicar y distribuir a los trabajadores				X	X	x
2. Al 2019, definir perfiles de los puestos de cada área.	Elaborar un diagnóstico de necesidades para el perfil de cada puesto	área de recursos humanos	x				
	Determinar las funciones de cada operario de acuerdo al tipo de maquinaria		x				
	Definir el perfil del operario de acuerdo al tipo de maquinaria			x	x	X	x
3. Al 2019, impulsar el desarrollo del servicio post-venta.	Capacitar a personal existente	área administrativa	x				
	Elaborar y actualizar el registro de clientes nuevos y frecuentes			x	x	X	x
	Mantenerse en comunicación permanente con los clientes (atender dudas, reclamos, solicitudes, etc.)				x	X	x
4. Al 2019, impulsar programas de capacitación constante al personal existente	Establecer objetivos y necesidades de Capacitación	área de recursos humanos	x				
	Contratar a un instructor de maquinaria pesada			x			
	Comunicar las fechas y temas de capacitación			x			
	Llevar a cabo las capacitaciones establecidas				x		x
5. Al 2019, posicionar la imagen de la empresa SAN LUIS SAC, en los segmentos del mercado de alquiler de maquinaria pesada.	Invertir recursos en promoción, como, por ejemplo, materiales escritos, reuniones, charlas.	asistente de gerencia	x				
6. Generar políticas de periodos de pago con nuestros clientes	Establecer políticas de descuento	área de contabilidad	x				
	Establecer políticas de ventas al crédito		x				
	Identificar a clientes frecuentes			x			
	Mantener un nivel de precios similar o menor al de los competidores directos				x	x	x
7. Al 2019, programar mantenimientos y reparaciones de las maquinarias a fin de no tener paradas imprevistas	Mantener un registro con las fechas del ingreso de maquinaria a mantenimiento	área administrativa	x	x	x	x	x
	Mantener un registro de las reparaciones de cada maquinaria			x			
	Llevar a cabo las capacitaciones establecidas				x	x	x
8. Al 2019, monitorear constantemente al personal que maneja la maquinaria pesada (choferes)	Establecer un modo de comunicación abierta y directa con los choferes.	área de recursos humanos	x				
	Hacer un seguimiento a cada operario al momento de realizar sus funciones.		x	x	x	x	x

## **POLÍTICAS DE CADA ESTRATEGIA**

Las políticas que se presentan han sido definidas para lograr los objetivos, y abarcan tres tipos de estrategia: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de nuevos mercados y (c) desarrollo de productos, se listas a continuación:

1. P1: Satisfacer al cliente, sin que esto implique dejar de lado los valores de la organización.
2. P2: Innovar continuamente para responder ante la realidad cambiante.
3. P3: Mantener a los colaboradores altamente capacitados y poner mayor énfasis en aquellos que formen parte de los procesos críticos del negocio.
4. P4: Asegurar la calidad del servicio
5. P5: Cumplir con la normatividad laboral
6. P6: Realizar las actividades de manera responsable con el ambiente y la sociedad.
7. P7: Reconocer los logros de los colaboradores.
8. P8: Incentivar la creatividad y la investigación.
9. P9: Fomentar el uso de tecnologías de la información.
10. P10: Contribuir con el desarrollo del sector de forma conjunta con organizaciones que defina el Gobierno.

**TABLA 19. MATRIZ DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA AGREADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.**

	VISIÓN							
	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO							
	<b>OLP 1:</b> Al 2019, establecer la estructura organizacional participativa.	<b>OLP 2:</b> Al 2019, definir perfiles de los puestos de cada área.	<b>OLP 3:</b> Al 2019, impulsar el desarrollo del servicio post-venta.	<b>OLP 4:</b> Al 2019, impulsar programas de capacitación constante al personal existente.	<b>OLP 5:</b> Al 2019, posicionar la imagen de la empresa SAN LUIS SAC, en los segmentos del mercado de alquiler de maquinaria pesada.	<b>OLP 6:</b> generar políticas de periodos de pago con nuestros clientes	<b>OLP 7:</b> Al 2019, programar mantenimientos y reparaciones de las maquinarias a fin de no tener paradas imprevistas.	<b>OLP 8:</b> Al 2019, monitorear constantemente al personal que maneja la maquinaria pesada (choferes)
1. Aumentar los esfuerzos en el marketing	Sí	sí	sí	sí	Sí	sí	Sí	sí
2. Lograr el establecimiento de relaciones duraderas y estables con los clientes.	sí	sí	sí	sí	Sí	sí	Sí	sí
3.Brindar nuestro servicio a sectores no atendidos	sí	sí	sí	sí	Sí	sí	Sí	sí
4. Diseñar el servicio post servicio	sí	sí	sí	sí	Sí	sí	Sí	sí
5.Definir perfiles para el trabajador operario	sí	sí	sí	sí	Sí	Sí	Sí	sí
6. Programar mantenimientos y reparaciones de las maquinarias a fin de no tener paradas imprevistas.	sí	sí	sí	sí	Sí	Sí	Sí	sí
7.Establecer la estructura organizacional participativa	sí	sí	sí	sí	Sí	Sí	Sí	sí
8. Generar políticas de periodos de pago, descuentos con nuestros clientes	sí	sí	sí	sí	Sí	Sí	Sí	sí

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

## PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATEGICO

**TABLA 20. PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA**

Objetivos a Largo Plazo	Objetivos a Corto Plazo	Responsable de la ejecución	Cronograma de Ejecución Año 2018					Presupuesto
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	
1.Al 2019, establecer la estructura organizacional participativa	Realizar un análisis de la estructura actual de la empresa	Área de Recursos Humanos	X					Incluir dentro del presupuesto el costo de lo propuesto anteriormente.
	Elaborar el nuevo manual de funciones			X				
	Comunicar y distribuir a los trabajadores				X	X	X	
<b><u>PRESUPUESTO</u></b>								
ITEM		Descripción	Cantidad	Precio	Subtotal			
1		Impresiones de manual de funciones	1000	S/.0.10	S/.100.00			
				<b>TOTAL</b>	<b>S/.100.00</b>			
2. Al 2019, definir perfiles para el trabajador operario	Elaborar un diagnóstico de necesidades para el perfil de cada puesto	Área de Recursos Humanos	X					Incluir dentro del presupuesto el costo probable de lo propuesto anteriormente.
	Determinar las funciones de cada operario de acuerdo al tipo de maquinaria		X					
	Definir el perfil del operario de acuerdo al tipo de maquinaria			X	X	X	X	
<b><u>PRESUPUESTO</u></b>								
ITEM		Descripción	Cantidad	Precio	Subtotal			
1		Impresiones del perfil de operario	1000	S/.0.10	S/.100.00			
				<b>TOTAL</b>	<b>S/.100.00</b>			



3. Al 2019, implementar el post servicio	Capacitar a personal existente	Área de administración	X					Incluir dentro del presupuesto el costo probable de lo propuesto anteriormente.
	Elaborar y actualizar el registro de clientes nuevos. Y frecuentes.			X	X	X	X	
	Mantenerse en comunicación permanente con los clientes (atender dudas, reclamos, solicitudes, etc.)				X	X	X	

#### **PRESUPUESTO**

ITEM	Descripción	Cantidad	Precio	Subtotal
1	Capacitación Sistema Integrado de Gestión Administrativa SIGA – Patrimonio	2	S/.450.00	S/.900.00
2	Planes PostPago (Internet y Línea Móvil Movistar	5	S/.240.00	S/. 1,200.00
			<b>TOTAL</b>	<b>S/.2,100.00</b>

4. Al 2019, implementar PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN CONSTANTE al personal obrero	Establecer objetivos y necesidades de Capacitación.	Área de Recursos humanos	X					Incluir dentro del presupuesto el costo probable de lo propuesto anteriormente.
	Contratar a un instructor de maquinaria pesada			X				
	Comunicar las fechas y temas de capacitación			X				
	Llevar a cabo las capacitaciones establecidas				X		X	

#### **PRESUPUESTO**

ITEM	Descripción	Cantidad	Precio	Subtotal					
1	Instructor autorizado por SENATI para capacitación en maquinaria pesada (Por Mes)	5	S/.545.00	S/.2,725.00					
1	Impresiones necesarias para la capacitación	1000	S/.0.10	S/.100.00					
			TOTAL	S/.2,825.00					
5. Al 2019, posicionar la imagen de la empresa SAN LUIS SAC, en los segmentos del mercado de alquiler de maquinaria pesada.	Invertir recursos en promoción, como, por ejemplo, materiales escritos, reuniones, charlas.	Asistencia de Gerencia		X					Incluir dentro del presupuesto el costo probable de lo propuesto anteriormente.
	Establecer un nuevo calendario de visitas por zonas de interés en un plazo no mayor a un mes				X				
<b><u>PRESUPUESTO</u></b>									
ITEM	Descripción	Cantidad	Precio	Subtotal					
1	Volantes Publicitarios 115gr. 1/4 oficio (Millar)	3	S/.41.00	S/.123.00					
2	Brochure Corporativos	1	S/.242.00	S/.242.00					
3	Visitas a posibles clientes (Gasolina 90oct x 30 galones)	4	S/.140.00	S/.560.00					
			TOTAL	S/.925.00					
6 Al 2019, generar políticas de periodos de pago, descuentos con nuestros clientes	Establecer políticas de descuento	Área de Contabilidad	X						Incluir dentro del presupuesto el costo probable de lo propuesto anteriormente.
	Establecer políticas de ventas al crédito.		X						
	Identificar a clientes frecuentes			X					
	Mantener un nivel de precios similar o menor al de los competidores directos.				X	X	X		
7. Al 2019, programar mantenimientos y reparaciones de las maquinarias a fin de no tener paradas imprevistas.	Mantener un registro con las fechas del ingreso de maquinaria a mantenimiento	Área de administración	X	X	X	X	X		Incluir dentro del presupuesto el costo probable de lo propuesto anteriormente.

	Mantener un registro de las reparaciones de cada maquinaria			X				
	Llevar a cabo el mantenimiento de la maquinaria en la fecha prevista.				X	X	X	

<b><u>PRESUPUESTO</u></b>				
ITEM	Descripción	Cantidad	Precio	Subtotal
1	Impresiones necesarias para el registro de ingreso	1000	S/.0.10	S/.100.00
1	Impresiones necesarias para el registro de reparaciones	1000	S/.0.10	S/.100.00
3	Mecánico Maquinaria Pesada	2	S/.670.00	S/.1,340.00
			<b>TOTAL</b>	<b>S/.1,540.00</b>

8. Al 2019, monitorear constantemente al personal que maneja la maquinaria pesada (choferes)	Establecer un modo de comunicación abierta y directa con los choferes.			X				Incluir dentro del presupuesto el costo probable de lo propuesto anteriormente.
	Hacer un seguimiento a cada operario al momento de realizar sus funciones.			X	X	x	x	

<b><u>PRESUPUESTO</u></b>				
ITEM	Descripción	Cantidad	Precio	Subtotal
2	Planes PostPago (Internet y Línea Móvil Movistar	5	S/.240.00	S/.1,200.00
			<b>TOTAL</b>	<b>S/.1,200.00</b>

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

**TABLA 21. PRESUPUESTO RESUMEN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	SUB TOTAL
1	Impresiones de manual de funciones	1000	S/. 0.10	S/. 100.00
2	Impresiones del perfil de operario	1000	S/. 0.10	S/. 100.00
3	Capacitación Sistema Integrado de Gestión Administrativa SIGA – Patrimonio	2	S/. 450.00	S/. 900.00
6	Impresiones necesarias para la capacitación	1000	S/. 0.10	S/. 100.00
7	Volantes Publicitarios 115gr. 1/4 oficio (Millar)	3	S/. 41.00	S/. 123.00
8	Brochure Corporativos	1	S/. 242.00	S/. 242.00
13	Planes Post Pago (Internet y Línea Móvil Movistar)	5	S/. 240.00	S/. 1,200.00
			<b>TOTAL</b>	<b>S/. 8,790.00</b>

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

## EVALUACIÓN DEL PLAN

La validación del planeamiento propuesta se dará por parte de los Gerentes de la empresa en estudio. Para ello, se ha establecido ciertos criterios para la evaluación del plan, los cuales se encuentran alineados a los objetivos del mismo (ANEXO C3. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO):

**a. Aplicabilidad del Plan:** Criterio que evalúa si existe la posibilidad de que se desarrolle el plan estratégico en la empresa, tomando en cuenta la situación tanto de la empresa como del mercado.

**b. Validez del Plan:** Criterio que evalúa si es válido que el plan se aplique; es decir que sea realista.

**c. Factibilidad del Plan:** Criterio que evalúa si la empresa cuenta con las habilidades y compromisos que requiere la implementación del plan.

**d. Consistencia del Plan Rentabilidad:** Criterio que evalúa si los elementos del plan son coherentes entre sí, desde el punto de vista interno y en relación con las características del entorno.

**e. Rentabilidad del Plan:** Criterio que evalúa si la rentabilidad esperada por la implementación del plan es compatible con los objetivos de la empresa.

**f. Estructura:** Criterio que evalúa si el plan presenta una secuencia lógica y ordenada.

**g. Indicadores:** Criterio que evalúa si los indicadores propuestos son relevantes para la gestión y control de actividades.

La escala de medición utilizada para la Calificación fue la escala Likert.

Escala de medición ampliamente utilizada que cuenta con cinco categorías de respuestas desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo, lo que requiere que los encuestados indiquen un grado de acuerdo o desacuerdo en cada enunciado.

Las calificaciones son 1- totalmente en desacuerdo, 2- en desacuerdo, 3- ni en desacuerdo ni en acuerdo, 4- de acuerdo y 5- totalmente de acuerdo.

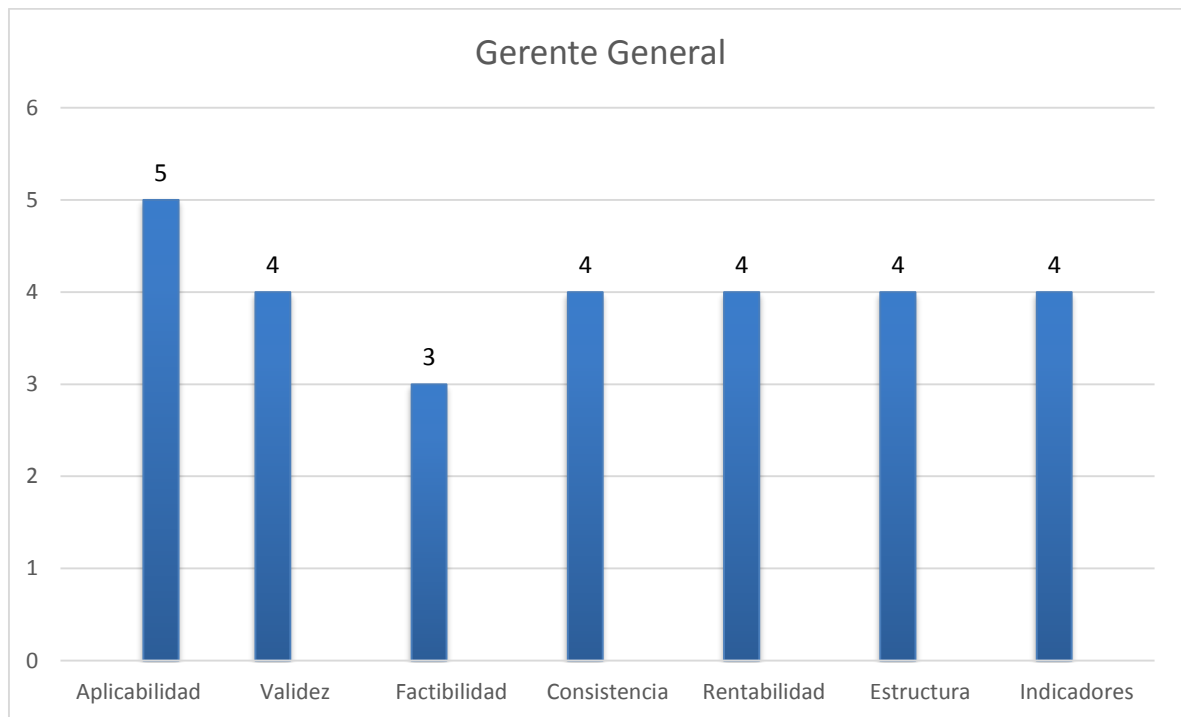
En el proceso de validación los Gerentes de la empresa evaluaron el plan de acuerdo a los criterios mediante la escala Likert. El plan se evaluó a niveles de gerencia y administrativos; contando con la participación del Gerente General, Asistente de Gerencia, Administrador, Gerente de Contabilidad y jefe de Recursos Humanos. De acuerdo al plan, las personas más adecuadas para la evaluación del mismo son los gerentes y encargados de las áreas en las cuales el plan generará mayor impacto.

La evaluación del Gerente General y el asistente de Gerencia es sumamente importante, ya que considera el impacto integral en la organización; además, de él depende la aprobación del plan estratégico a implementar.

La evaluación del Administrador es necesaria, ya que muchos de los planes se enfocan en potenciar las actividades comerciales mediante un estructurado programa que involucra desde la detección de necesidades hasta la satisfacción de las mismas.

La evaluación del Gerente de contabilidad es importante, debido a que es necesario contar con los recursos económicos, ya sea por medios internos o por financiamiento, para llevar a cabo la implementación del plan. La evaluación del Jefe de Recursos Humanos es significativa, debido a que el plan tiene un enfoque en la mejora del desempeño de sus colaboradores.

## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PLAN

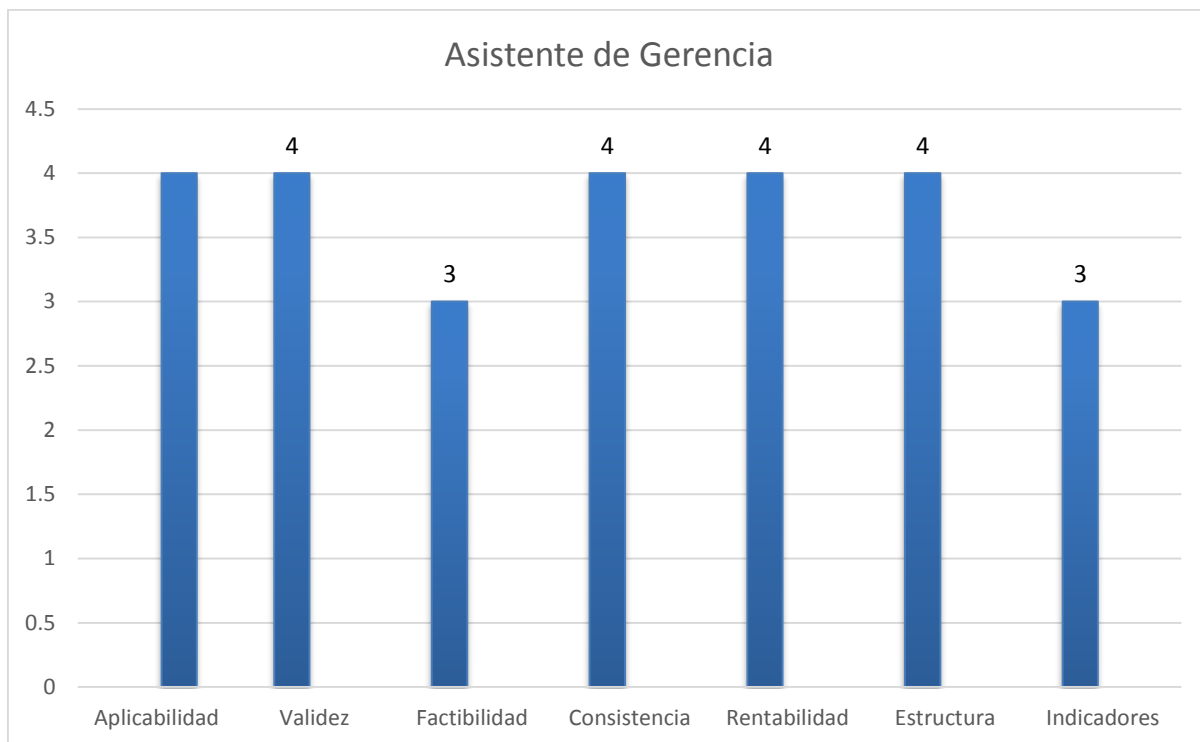


**FIGURA 8. CALIFICACIÓN GERENTE GENERAL**

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

### **Interpretación:**

En la presente figura podemos observar que el Gerente General se encuentra totalmente de acuerdo con la aplicabilidad del plan, además podemos apreciar que, en cuanto a la validez, consistencia estructura y lo más importante se encuentra de acuerdo con la rentabilidad esperada del plan.



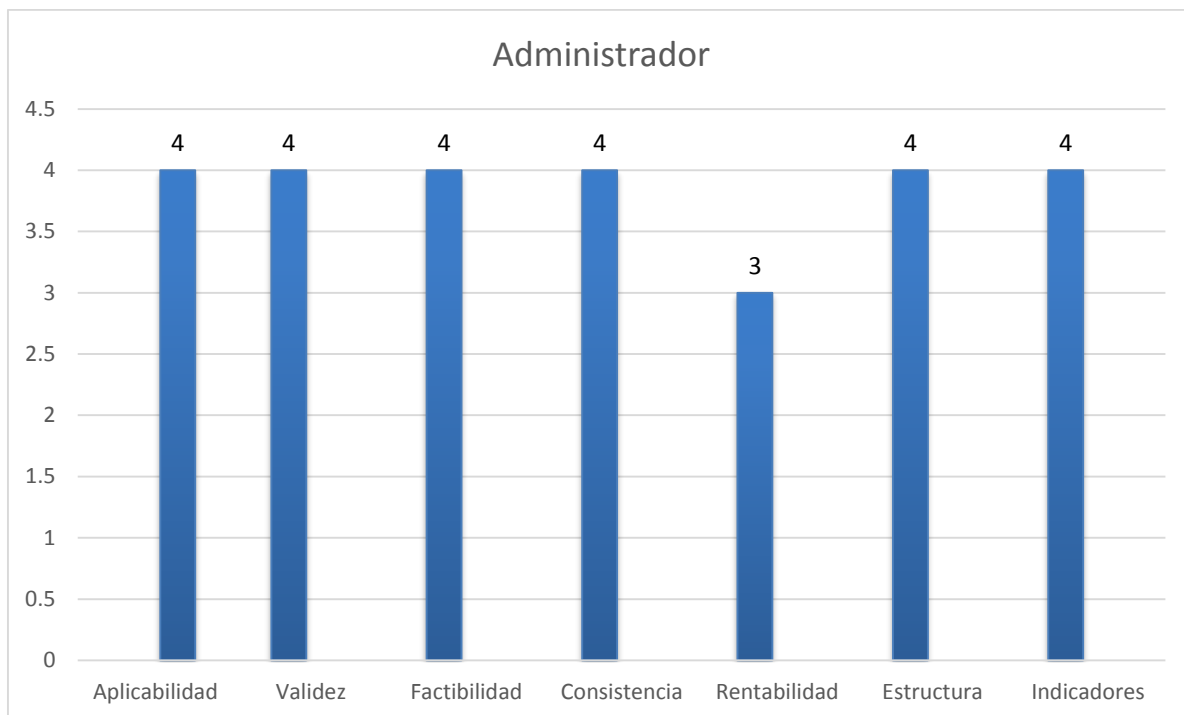
**FIGURA 9. CALIFICACIÓN ASISTENTE DE GERENCIA**

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

**Interpretación:**

Según la figura mostrada, afirmamos que el asistente de gerencia se encuentra de acuerdo con la aplicabilidad y validez del plan, además de la consistencia, estructura y rentabilidad.



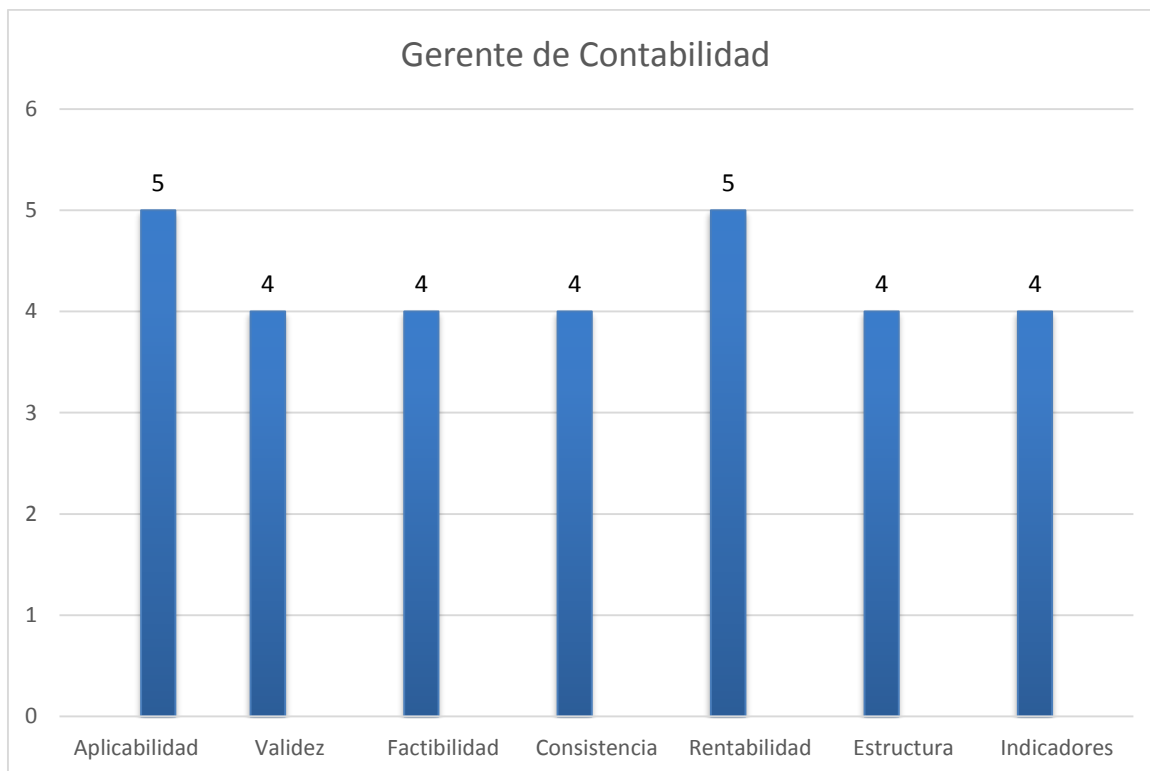


**FIGURA 10. CALIFICACIÓN ADMINISTRADOR**

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

**Interpretación:**

Como se muestra en la presente figura el administrador se encuentra de acuerdo con todos los criterios de evaluación del plan, a excepción de la rentabilidad pues esta señala que no está en acuerdo ni desacuerdo.

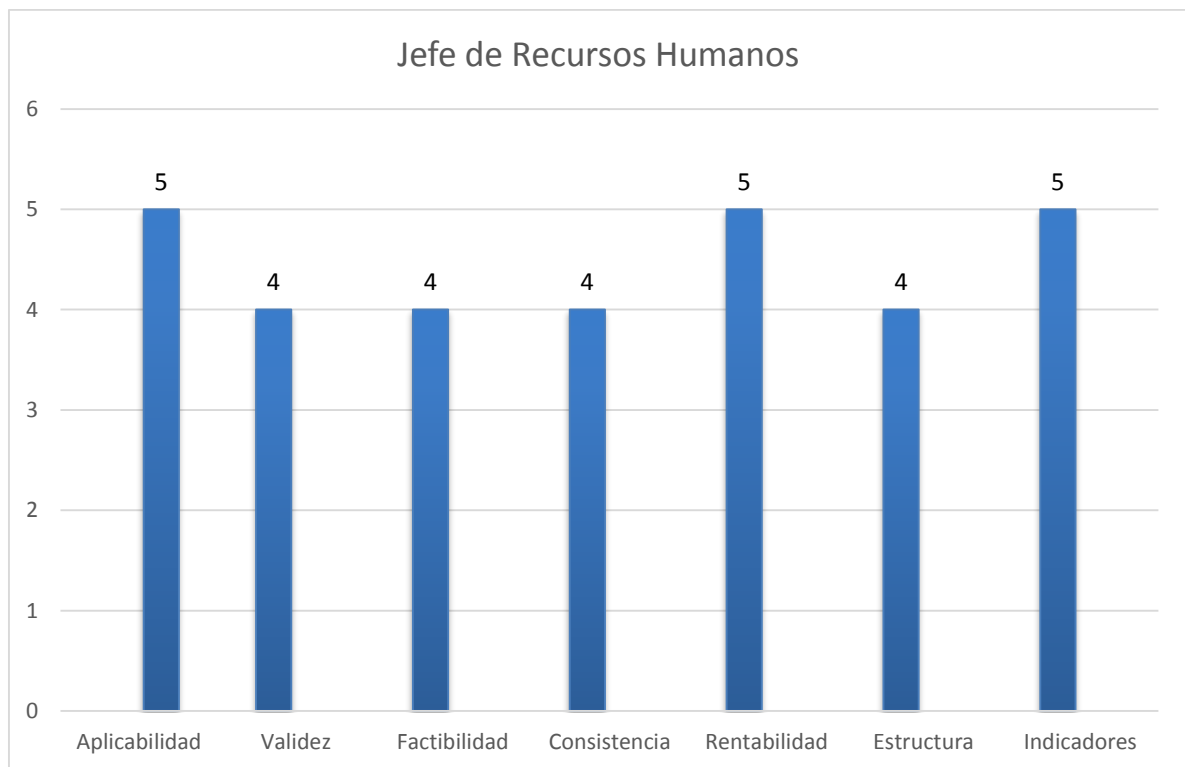


**FIGURA 11. CALIFICACIÓN GERENTE DE CONTABILIDAD**

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

**Interpretación:**

En cuanto a la evaluación del gerente de contabilidad que es un factor muy importante podemos apreciar que este se encuentra totalmente de acuerdo con la aplicabilidad del plan y la rentabilidad, lo cual es un punto a favor muy importante ya que él es quien mide los indicadores financieros de la empresa. Por otro lado, se encuentra de acuerdo con el resto de criterios de evaluación del plan.

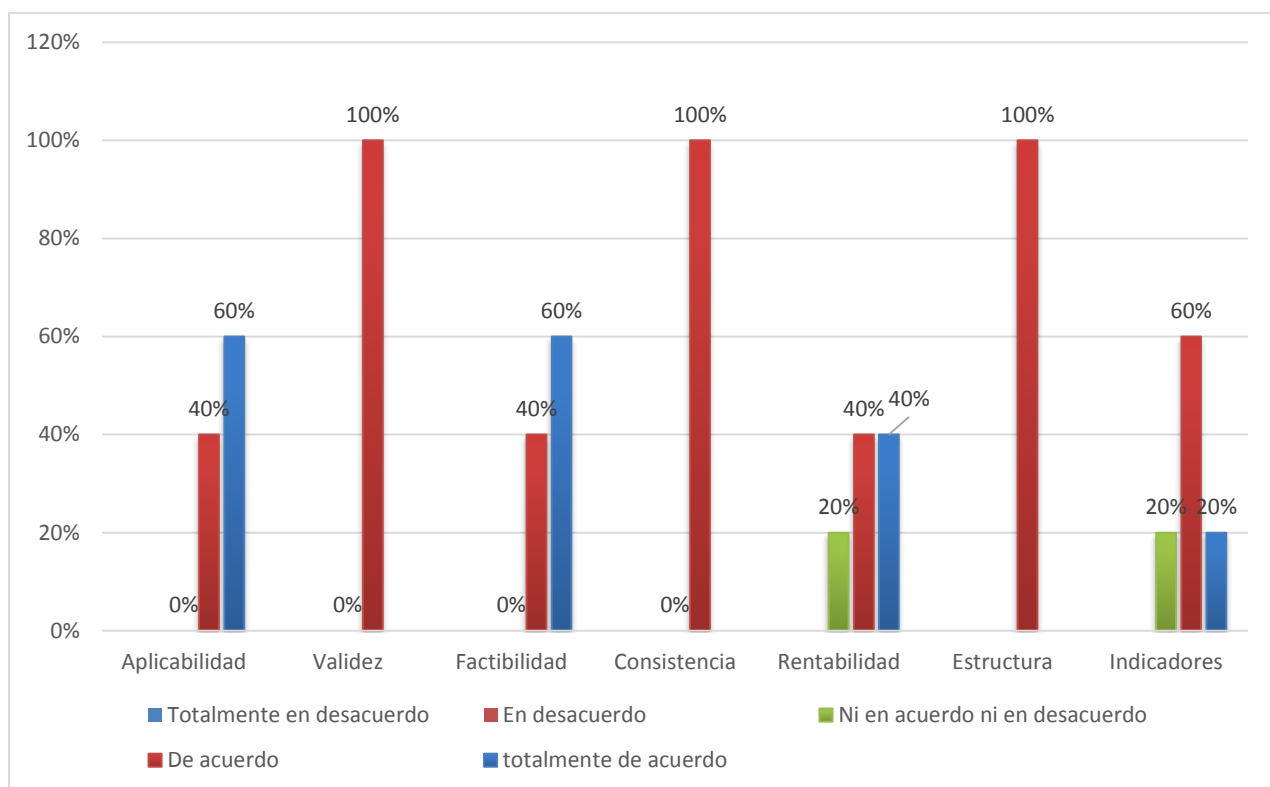


**FIGURA 12. CALIFICACIÓN JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

**Interpretación:**

Según la encuesta aplicada para el jefe de recursos humanos a parte de estar de acuerdo con la aplicabilidad y la rentabilidad del plan, se encuentra también totalmente de acuerdo con los indicadores establecidos en este.



**FIGURA 13. RESULTADOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL PLAN**

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

### **Interpretación:**

En la presente figura podemos observar que el 60% de encuestados se encuentra totalmente de acuerdo con la aplicabilidad y factibilidad del plan, el 100% con la validez, consistencia y estructura del mismo, por otro lado, observamos que el 40% se encuentra de acuerdo con la rentabilidad del plan mientras que otro 40% se encuentra totalmente de acuerdo.

## EVALUACIÓN FINANCIERA

### ANÁLISIS DESCRIPTIVO –POST TEST

**TABLA 22. ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C. PARA EL 2018**

	Histórico									Proyectado			TOTAL
PERIODO	2018												
MESES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ventas	551,545.14	551,844.21	552,043.21	552,141.91	552,341.12	552,389.92	552,638.88	552,777.88	553,037.39	553,335.88	553,635.49	583,092.96	6,660,824.00
Menos : Costo de Ventas	-304,950.18	-304,651.10	-304,452.10	-304,353.41	-304,154.20	-304,105.39	-303,856.44	-303,717.43	-303,457.92	-303,159.43	-302,859.83	-273,402.35	-3,617,119.79
Utilidad Bruta	246,594.96	247,193.11	247,591.11	247,788.50	248,186.92	248,284.53	248,782.45	249,060.45	249,579.47	250,176.45	250,775.66	309,690.61	3,043,704.21
Gastos de Administración	-85,426.25	-85,224.20	-84,924.60	-84,626.10	-84,366.59	-84,227.59	-83,978.63	-83,929.83	-83,730.62	-83,631.92	-83,432.92	-112,389.27	-1,039,888.54
Gastos de Ventas	-137,495.15	-137,293.10	-136,993.49	-136,695.00	-136,435.49	-136,296.49	-136,047.53	-135,998.73	-135,799.52	-135,700.82	-135,501.82	-164,458.17	-1,664,715.29
Utilidad de Operación	23,673.56	24,675.82	25,673.02	26,467.40	27,384.84	27,760.45	28,756.28	29,131.89	30,049.33	30,843.71	31,840.91	32,843.17	339,100.38
Ingresos Financieros													0.00
Gastos Financieros	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-107,445.00
Otros Gastos	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-82,467.00
Resultado antes de Impuestos	7,847.56	8,849.82	9,847.02	10,641.40	11,558.84	11,934.45	12,930.28	13,305.89	14,223.33	15,017.71	16,014.91	17,017.17	149,188.38
Impuesto a la Renta	-2,315.03	-2,610.70	-2,904.87	-3,139.21	-3,409.86	-3,520.66	-3,814.43	-3,925.24	-4,195.88	-4,430.22	-4,724.40	-5,020.07	-44,010.57
Resultado del Ejercicio	5,532.53	6,239.12	6,942.15	7,502.19	8,148.98	8,413.78	9,115.85	9,380.65	10,027.45	10,587.48	11,290.52	11,997.11	105,177.81

**FUENTE: ÁREA DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA**

## **DESCRIPCIÓN:**

Se elabora el estado financiero para el año 2018 siendo posterior a la implementación que comprende enero hasta mayo y tomando en cuenta datos históricos de junio a diciembre consultado con el informe contable que la contadora de la empresa presento al cerrar el año 2018. Es importante resaltar que las cuentas como efectivo y equivalente de efectivo se han incrementado al 2018 producto de los ingresos que la empresa ha recibido por pagos de clientes que debían a la empresa y al implementar políticas de pagos con los clientes antes de iniciar un contrato por el servicio de la empresa que permitió la no morosidad de estos. Producto de esto las cuentas por cobrar comerciales Terceros han disminuido considerablemente al 2018 y se espera que esto permita para los años posteriores la no deuda de clientes y la disminución de esta cuenta. De acuerdo a la cuenta Materiales Auxiliares y suministro, aumentó al 2018 debido a la compra de combustible y la adquisición de piezas y partes de algunas maquinarias pesadas para su mantenimiento.

En cuanto a los pasivos se ha tratado de mantener el personal vigente en cuanto al número, a través de capacitaciones se ha instruido a ellos para implementar el post servicio. Un punto importante a resaltar es que se lograra disminuir las cuentas por pagar con la disminución de estos ya que se encuentra en las últimas cuotas de pago. En cuanto a la deuda a largo plazo el interés y amortizaciones se han hecho más fuerte en los años 2017 y 2018 sin embargo la empresa pudo atender sus obligaciones bancarias a tiempo lo cual las cuotas de los tres préstamos vigentes aún, se terminaron en el 2018 librándose luego la empresa de cualquier deuda financiera. Finalmente, con respecto al capital con los resultados acumulados del año 2017 y con la utilidad neta nos genera un incremento del 22.55% con un patrimonio de 571,620.22 soles.

## ESTADO DE RESULTADOS 2018

**Tabla 23. ESTADOS DE RESULTADO DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C. PARA EL AÑO 2018**

	Histórico									Proyectado			TOTAL
PERIÓDO	2018												
MESES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ventas	551,545.14	551,844.21	552,043.21	552,141.91	552,341.12	552,389.92	552,638.88	552,777.88	553,037.39	553,335.88	553,635.49	583,092.96	6,660,824.00
Menos : Costo de Ventas	-304,950.18	-304,651.10	-304,452.10	-304,353.41	-304,154.20	-304,105.39	-303,856.44	-303,717.43	-303,457.92	-303,159.43	-302,859.83	-273,402.35	-3,617,119.79
Utilidad Bruta	246,594.96	247,193.11	247,591.11	247,788.50	248,186.92	248,284.53	248,782.45	249,060.45	249,579.47	250,176.45	250,775.66	309,690.61	3,043,704.21
Gastos de Administración	-85,426.25	-85,224.20	-84,924.60	-84,626.10	-84,366.59	-84,227.59	-83,978.63	-83,929.83	-83,730.62	-83,631.92	-83,432.92	-112,389.27	-1,039,888.54
Gastos de Ventas	-137,495.15	-137,293.10	-136,993.49	-136,695.00	-136,435.49	-136,296.49	-136,047.53	-135,998.73	-135,799.52	-135,700.82	-135,501.82	-164,458.17	-1,664,715.29
Utilidad de Operación	23,673.56	24,675.82	25,673.02	26,467.40	27,384.84	27,760.45	28,756.28	29,131.89	30,049.33	30,843.71	31,840.91	32,843.17	339,100.38
Ingresos Financieros													0.00
Gastos Financieros	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-8,953.75	-107,445.00
Otros Gastos	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-6,872	-82,467.00
Resultado antes de Impuestos	7,847.56	8,849.82	9,847.02	10,641.40	11,558.84	11,934.45	12,930.28	13,305.89	14,223.33	15,017.71	16,014.91	17,017.17	149,188.38
Impuesto a la Renta	-2,315.03	-2,610.70	-2,904.87	-3,139.21	-3,409.86	-3,520.66	-3,814.43	-3,925.24	-4,195.88	-4,430.22	-4,724.40	-5,020.07	-44,010.57
Resultado del	5,532.53	6,239.12	6,942.15	7,502.19	8,148.98	8,413.78	9,115.85	9,380.65	10,027.45	10,587.48	11,290.52	11,997.11	105,177.81

**FUENTE: ÁREA DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA**

**DESCRIPCIÓN:** Se elabora el estado de resultados para el año 2018 tomando en cuenta los registros de enero hasta diciembre como datos históricos según el reporte contable de cierre de año de la contadora de la empresa del 2018. Es importante resaltar que las ventas se han incrementado en el 2018 con respecto al año 2017. Esto es vital porque se está generando mayores ingresos lo cual sirvió para cubrir el costo de la implementación del plan estratégico y servirá para generar mayor utilidad para la empresa. El costo de las ventas para su pronóstico se ha determinado el 50% de las ventas que se registren. Así también para los gastos de administración que se pronosticó un 25% de las ventas y con los gastos de ventas el 20%.



**TABLA 24. ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS SAC DEL AÑO 2015 HASTA EL 2018**

ACTIVO	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y Equivalente de Efectivo	100,537.40	98,131.20	125,059.43	154,929.43
Cuentas por cobrar comerciales Terceros	733,339.91	890,016.54	1,006,748.87	614,523.87
Cuentas por cobrar a socios, personal				
Materiales Auxiliares, suministros Mercaderías Servicios contratados por Adelantado	412,950.65	326,109.55	411,316.08	666,601.33
<b>Total activo corriente</b>	<b>1,246,827.96</b>	<b>1,314,257.29</b>	<b>1,543,124.39</b>	<b>1,436,054.64</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Inmueble, maquinaria y equipo	651,559.00	651,559.00	651,559.00	917,701.56
Inmueble, maquinaria y equipo (Arrendamiento)	75,739.00	75,739.00	75,739.00	75,739.00
Intangibles				
Depreciación y Amortizac. Acum.	-187,358.00	-252,513.90	-274,232.53	-291,292.53
<b>Total activo no corriente</b>	<b>539,940.00</b>	<b>474,784.10</b>	<b>453,065.47</b>	<b>702,148.03</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,786,767.96</b>	<b>1,789,041.39</b>	<b>1,996,189.86</b>	<b>2,138,202.66</b>

PASIVO	2015	2016	2017	2018
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Cuentas por pagar comerciales - terceros	150,100.00	215,100.00	240,100.00	254,235.00
Tributos por pagar	498,605.20	302,030.91	324,543.20	324,543.20
IGV	63,958.00			
ONP		152,907.00	148,693.00	
ESSALUD	20,746.20	13,571.00	15,221.20	
Imp. Renta 5ta. Categoría	21,123.80	21,949.60	28,123.80	
Imp. Renta 3ra. Categoría	165.00	260.00	816.00	
Otros Tributos	7,021.00	19,234.11	15,497.00	
SCTR			13,718.00	
AFP	13,718.00	236.00	177.00	
	91,873.20	93,873.20	102,297.20	
Remuneraciones y Participaciones por pagar	452,465.71	384,384.90	399,465.71	401,465.71
Obligaciones Financieras (corto plazo)		78,008.00	103,221.00	115,221.00
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>1,101,170.91</b>	<b>979,523.81</b>	<b>1,067,329.91</b>	<b>1,095,464.91</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Cuentas por pagar diversas - terceros				
Obligaciones Financieras (largo plazo)	398,497.00	415,196.40	462,417.53	471,117.53
Provisiones de ejercicios				
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>398,497.00</b>	<b>415,196.40</b>	<b>462,417.53</b>	<b>471,117.53</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	132,102.00	132,102.00	132,102.00	132,102.00
Capital Adicional				
Resultados Acumulados (Utilidad)				
Resultados del ejercicio (utilidad) - A DICIEMBRE	44,462.00	154,998.05	262,219.18	334,340.42
	110,536.05	107,221.13	72,121.23	105,177.81
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>287,100.05</b>	<b>394,321.18</b>	<b>466,442.42</b>	<b>571,620.22</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>1,786,767.96</b>	<b>1,789,041.39</b>	<b>1,996,189.86</b>	<b>2,138,202.66</b>

**FUENTE: ÁREA DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA**

**DESCRIPCIÓN:** Se puede observar que tanto el activo como el pasivo y patrimonio han aumentado con respecto al año 2018.

## ESTADO DE RESULTADOS 2015 - 2018

**TABLA 25: ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS SAC DEL AÑO 16 AL 18**

PERIODO	2015	2016	2017	2018
Ventas Netas	5,341,439.00	5,615,813.00	5,960,824.00	6,660,824.00
Costo de Ventas	3,031,525.84	3,316,980.44	3,426,139.79	3,617,119.79
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2,309,913.16</b>	<b>2,298,832.56</b>	<b>2,534,684.21</b>	<b>3,043,704.21</b>
Gastos operativos	2,008,385.87	2,074,481.32	2,342,603.83	2,704,603.83
Gastos Administrativos	806,602.41	842,371.95	929,888.54	1,039,888.54
Gastos Ventas	1,201,783.46	1,232,109.37	1,412,715.29	1,664,715.29
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>301,527.29</b>	<b>224,351.24</b>	<b>192,080.38</b>	<b>339,100.38</b>
Ingresos Financieros				
- Gastos Financieros	45,285.00	15,400.00	59,445.00	107,445.00
- Otros Gastos	102,720.00	60,033.00	32,467.00	82,467.00
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS E PART.</b>	<b>153,522.29</b>	<b>148,918.24</b>	<b>100,168.38</b>	<b>149,188.38</b>
Participaciones y otros.				
<b>UTILIDAD CONTABLE</b>	<b>153,522.29</b>	<b>148,918.24</b>	<b>100,168.38</b>	<b>149,188.38</b>
Adiciones	-	-	-	-
<b>BASE TRIBUTARIA</b>	<b>153,522.29</b>	<b>148,918.24</b>	<b>100,168.38</b>	<b>149,188.38</b>
Impuesto a la Renta 28 %	42,986.24	41,697.11	28,047.15	44,010.57
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>110,536.05</b>	<b>107,221.13</b>	<b>72,121.23</b>	<b>105,177.81</b>

**FUENTE: ÁREA DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA**

**DESCRIPCIÓN:** En los estados de resultados podemos observar una utilidad neta mucho mayor que el año anterior, esto significa una recuperación importante y es gracias a las ventas que se incrementaron también, por otro lado, en el año 2018 se saldan los préstamos que la empresa ha estado atendiendo en estos últimos años.

## EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

El proceso de selección y formulación de estrategias permitieron a la empresa Agregados y maquinarias San Luis S.A.C., darse cuenta en que fallaban y que era lo que no estaban aprovechando. El presente estudio permitió reconocer las estrategias, pero estaba en manos de la empresa poder implementarlas. Finalmente, luego del periodo de implementación que comprendido de enero a mayo y la evaluación de junio a diciembre se pudo determinar cómo es que el plan estratégico ayudo a la empresa Agregados y maquinarias San Luis S.A.C. a incrementar su rentabilidad a través de los siguientes planes de acción.

**PLAN DE ACCIÓN 1:** Al 2019, establecer la estructura organizacional participativa.

Objetivos a Corto Plazo:

- OCP 11: Realizar un análisis de la estructura actual de la empresa.
- OCP 12: Elaborar el nuevo manual de funciones.
- OCP 13: Comunicar y distribuir a los trabajadores.

➤ **PERMITIÓ:**

- Comprometer al personal en la implementación del plan estratégico.
- Dar a conocer cuáles eran sus funciones.
- Permitió el buen cumplimiento de sus funciones del área operativa haciendo que se mantengan el personal evitando la alta rotación.
- Permitió que la cuenta de remuneraciones y participaciones por pagar se incremente muy poco ya que se trató de mantener al personal.

AÑO	2015	2016	2017	2018
Remuneraciones y participaciones por pagar	452,465.71	384,384.90	399,465.71	401,465.71

**PLAN DE ACCIÓN 2:** Al 2019, definir perfiles de los puestos de cada área.

Objetivos a Corto Plazo:

- OCP 21: Elaborar un diagnóstico de necesidades para el perfil de cada puesto.
- OCP 22: Determinar las funciones de cada operario de acuerdo al tipo de maquinaria.
- OCP 23: Definir el perfil del operario de acuerdo al tipo de maquinaria.

➤ **PERMITIÓ:**

- Tener una guía para el reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva.
- Identificar los requerimientos de capacitación y aprendizaje.
- Es referente para la asignación de remuneraciones al conocer las responsabilidades y carga de trabajo que tiene cada puesto de trabajo.
- Permitió que la cuenta de remuneraciones y participaciones por pagar se incremente muy poco ya que se trató de mantener al personal.

AÑO	2015	2016	2017	2018
Remuneraciones y participaciones por pagar	452,465.71	384,384.90	399,465.71	401,465.71

**PLAN DE ACCIÓN 3:** Al 2019, impulsar el desarrollo del servicio post-venta.

Objetivos a Corto Plazo:

- OCP 31: Capacitar a personal existente.
- OCP 32: Elaborar y actualizar el registro de clientes nuevos y frecuentes.
- OCP 33: Mantenerse en comunicación permanente con los clientes (atender dudas, reclamos, solicitudes, etc.).

➤ **PERMITIÓ:**

- Mejorar la retención de clientes.
- Mejorar las ventas.
- Mejorar la fidelidad del cliente.

- Permitió que la cuenta de efectivo y equivalente de efectivo se incremente debido a la fidelización de clientes que dio más ingresos a la empresa.

ACTIVO	2015	2016	2017	2018
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y Equivalente de Efectivo	100,537.40	98,131.20	125,059.43	154,929.43

PERIODO	2015	2016	2017	2018
Ventas Netas	5,341,439.00	5,615,813.00	5,960,824.00	6,660,824.00

**PLAN DE ACCIÓN 4:** Al 2019, impulsar programas de capacitación constante al personal existente.

Objetivos a Corto Plazo:

- OCP 41: Establecer objetivos y necesidades de Capacitación.
- OCP 42: Contratar a un instructor de maquinaria pesada
- OCP 43: Comunicar las fechas y temas de capacitación
- OCP 44: Llevar a cabo las capacitaciones establecidas

➤ **PERMITIÓ:**

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de SAN LUIS SAC
- Permitió que la cuenta de efectivo y equivalente de efectivo se incremente debido a la capacitación que se dio al trabajador brindando un buen servicio y

ACTIVO	2015	2016	2017	2018
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y Equivalente de Efectivo	100,537.40	98,131.20	125,059.43	154,929.43

PERIODO	2015	2016	2017	2018
Gastos Administrativos	806,602.41	842,371.95	929,888.54	1,039,888.54

**PLAN DE ACCIÓN 5:** Al 2019, posicionar la imagen de la empresa SAN LUIS SAC, en los segmentos del mercado de alquiler de maquinaria pesada.

Objetivos a Corto Plazo:

- OCP 51: Invertir recursos en promoción, como, por ejemplo, materiales escritos, reuniones, charlas.
- OCP 52: Establecer un nuevo calendario de visitas por zonas de interés en un plazo no mayor a un mes.

➤ **PERMITIÓ:**

- Llegar al cliente inaccesible para la fuerza de ventas.
- Atraer un nuevo grupo de clientes.
- Permitted that the account of cash and cash equivalent of cash increased due to the acquisition of new clients which allowed the increase of income for the company.

ACTIVO	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y Equivalente de Efectivo	100,537.40	98,131.20	125,059.43	154,929.43

PERIODO	2015	2016	2017	2018
Ventas Netas	5,341,439.00	5,615,813.00	5,960,824.00	6,660,824.00

**PLAN DE ACCIÓN 6:** generar políticas de periodos de pago con nuestros clientes

Objetivos a Corto Plazo:

- OCP 61: Establecer políticas de descuento
- OCP 62: Establecer políticas de ventas al crédito.

- OCP 63: Identificar a clientes frecuentes
- OCP 64: Mantener un nivel de precios similar o menor al de los competidores directos.

➤ **PERMITIÓ:**

- Dar mayor oportunidad para que puedan cancelar deudas con la empresa
- Lograr captar a clientes
- Permitió que la cuenta por cobrar comerciales terceros disminuya ya que se dio facilidades para que puedan cancelar la deuda contraída con la empresa por servicios prestados y para los clientes nuevos establecer una política de pagos que evito la morosidad de estos.

PASIVO	2015	2016	2017	2018
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Cuentas por pagar comerciales – terceros	733,339,91	890,016,54	1,006,748,87	614,523,87

**PLAN DE ACCIÓN 7:** Al 2019, programar mantenimientos y reparaciones preventivos de las maquinarias a fin de no tener paradas imprevistas.

Objetivos a Corto Plazo:

- OCP 71: Mantener un registro con las fechas del ingreso de maquinaria a mantenimiento
- OCP 72: Mantener un registro de las reparaciones de cada maquinaria
- OCP 73: Llevar a cabo el mantenimiento de la maquinaria en la fecha prevista.

➤ **PERMITIÓ:**

- Prevenir averías y no afectar el servicio
- Reducción de tiempo muerto invertido en reparaciones.
- Alargar la vida de los equipos.
- Permitió que las utilidades netas aumenten debido a que al brindar el servicio no se interrumpió por averías a las aumentando la confianza del cliente por un buen servicio.



PERIODO	2015	2016	2017	2018
Ventas Netas	5,341,439.00	5,615,813.00	5,960,824.00	6,660,824.00
<b>UTILIDAD NETA</b>	110,536.05	107,221.13	72,121.23	105,177.81

**PLAN DE ACCIÓN 8:** Al 2019, monitorear constantemente al personal que maneja la maquinaria pesada (choferes)

- OCP 61: Establecer un modo de comunicación abierta y directa con los choferes.
- OCP 62: Hacer un seguimiento a cada operario al momento de realizar sus funciones.

➤ **PERMITIÓ:**

- Liderazgo organizacional
- Compromiso con la organización en realizar un buen servicio
- Permitió que las utilidades netas aumenten debido a que al brindar el servicio no se interrumpió por averías a las aumentando la confianza del cliente por un buen servicio.

-

PERIODO	2015	2016	2017	2018
Ventas Netas	5,341,439.00	5,615,813.00	5,960,824.00	6,660,824.00
<b>UTILIDAD NETA</b>	110,536.05	107,221.13	72,121.23	105,177.81

### 3.3 EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD 2015- 2018

#### 3.4.1 DETERMINACIÓN DE LA RENTABILIDAD

Finalmente, con el reporte del **balance general** y **los estados de resultados** del 2018 se pueden generar ratios de utilidad y rentabilidad los cuales permitirán comparar con el año 2017 ya que este es el año donde se produjo la disminución de la rentabilidad. Para la **utilidad bruta** siendo la división de la utilidad bruta sobre las ventas netas se obtienen estos datos en la Tabla 24 (Estados De Resultado De La Empresa San Luis S.A.C., para El Año 2018) calculando una utilidad bruta de **45.70%** para el año 2018; luego para **rentabilidad de las ventas** se divide la utilidad neta sobre el total de ventas netas, para esto se obtienen estos datos en la Tabla 24 (Estados De Resultado De La Empresa San Luis S.A.C., para El Año 2018) calculando un ROS de **1.58%** para el año 2018; posteriormente para la **rentabilidad neta sobre el activo** que es la división de utilidad netas sobre el activo total se obtienen estos datos en la tabla 24 (Estados De Resultado De La Empresa San Luis S.A.C. Para El Año 2018) y la tabla 23 (Estados Financieros De La Empresa San Luis S.A.C., para El 2018) calculando un ROA de **4.92%** para el 2018; y finalmente la **rentabilidad neta del patrimonio** que es la división de la utilidad neta sobre el total patrimonio se obtienen estos datos en la tabla 24 (Estados De Resultado De La Empresa San Luis S.A.C. Para El Año 2018) y la tabla 23 (Estados Financieros De La Empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C., para El 2018) calculando una utilidad neta sobre el patrimonio neta de **18.40%** para el 2018.

**Tabla 26. RATIOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C. DEL AÑO 2015 HASTA EL 2018**

Ratios de Utilidad y rentabilidad	2015	2016	2017
Margen bruto o Utilidad Bruta	43.25%	40.93%	42.52%
Rentabilidad de las ventas (ROS)	2.07%	1.91%	1.21%
Rentabilidad neta sobre el activo (ROA)	6.19%	5.99%	3.61%
Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)	38.50%	27.19%	15.46%

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

#### **DESCRIPCIÓN:**

Finalmente, los ratios financieros para el 2018 nos demuestran una recuperación significativa para la empresa en cuanto a su rentabilidad, en las ventas en el cual se obtuvo 1.58% de porcentaje de los ingresos lo cual significa el ratio más alto de los últimos tres años gracias a las estrategias que se implementaron como el ofrecer nuestro servicio a más clientes no atendidos, así también en la rentabilidad sobre el activo se pudo obtener un 4.92% significando también el ratio más alto de los últimos de tres años y en la rentabilidad sobre el patrimonio registrándose un 18.40% para el accionista. En cuanto al margen bruto el incremento de las ventas provoco también el aumento de su costo lo cual es lo que genera el 45.70%.

### 3.4.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS

#### ANÁLISIS INFERENCIAL – POST TEST

- Análisis de la hipótesis general

**Ha:** La implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad de las ventas en la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

#### Prueba de normalidad

A fin de poder contrastar la hipótesis general, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series de la rentabilidad de las ventas antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad 12 (Total de meses al año), se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

**H0:** Los datos de la rentabilidad de las ventas no presentan un comportamiento normal.

**H1:** Los datos de la rentabilidad de las ventas presentan un comportamiento normal.

Regla de decisión:

Si  $p_{\text{valor}} \leq 0.05$ , se acepta la hipótesis nula

Si  $p_{\text{valor}} > 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula

**TABLA 27: PRUEBA DE NORMALIDAD DE LA RENTABILIDAD DE LAS VENTAS CON SHAPIRO WILK**

Pruebas de normalidad						
	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			<i>Shapiro-wilk</i>		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DIFERENCIA	,200	12	,200	,876	12	,077

a. Corrección de significación Lilliefors

#### **FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

De la tabla n°27, se puede verificar que la significancia de la rentabilidad de las ventas después es 0.077, dado que la rentabilidad de las ventas después es mayor que 0.05, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, se asume para el análisis de la contratación de la hipótesis el uso de un estadígrafo paramétrico, para este caso se utilizará la prueba de T Student.

#### **Contrastación de la hipótesis general**

H<sub>0</sub>: La implementación del Plan Estratégico no incrementa la rentabilidad de las ventas en la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

H<sub>a</sub>: La implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad de las ventas en la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

Regla de decisión:

$$H_0: \mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$$

$$H_a: \mu_{Pa} < \mu_{Pd}$$

**TABLA 28: COMPARACIÓN DE MEDIAS DE RENTABILIDAD DE LAS VENTAS ANTES Y DESPUÉS CON T STUDENT**

Estadística de muestras emparejadas					
		<i>Media</i>	<i>N</i>	<i>Desv. Desviación</i>	<i>Desv. Error promedio</i>
Par 1	PRETEST	21,100	12	,00000	,00000
	POSTEST	25,675	12	,50676	,146229

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

De la tabla n° 28, ha quedado demostrado que la media de la rentabilidad de las ventas antes (2,1100) es menor que la media de la rentabilidad de las ventas después (2,5675), por consiguiente no se cumple  $H_0: \mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$ , en tal razón se rechaza la hipótesis nula de que la implementación del Plan Estratégico no incrementa la rentabilidad de las ventas, y se acepta la hipótesis de investigación o alterna, por la cual queda demostrado que la implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad de las ventas en la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

A fin de confirmar que el análisis es el correcto, procederemos al análisis mediante el  $p_{valor}$  o significancia de los resultados de la aplicación de la prueba de T Student a ambas rentabilidades de las ventas.

Regla de decisión:

Si  $p_{valor} \leq 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula

Si  $p_{valor} > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula

**TABLA 29: ESTADÍSTICOS DE PRUEBA DE T STUDENT PARA LA RENTABILIDAD DE LAS VENTAS**

		Prueba de muestras emparejadas							
		Diferencias emparejadas							
		95% de intervalo de confianza de la diferencia							
		<i>Media</i>		<i>Desv. Error promedio</i>	<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>Sig.(Bilateral)</i>
			<i>9</i>						
Par 1	PRETEST- POSTEST	-45750	,50676	,14629	_,77948	_,13552	_3,127	11	,010

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

De la tabla n° 29, se puede verificar que la significancia de la prueba de T Student, aplicada a la rentabilidad de las ventas antes y después es de 0.010, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad de las ventas en la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

- Análisis de la hipótesis general

**Ha:** La implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad neta sobre el activo en la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

### Prueba de normalidad

A fin de poder contrastar la hipótesis general, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series de la rentabilidad neta sobre el activo antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad 12 (Total de meses al año), se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

**H0:** Los datos de la rentabilidad neta sobre el activo no presentan un comportamiento normal.

**H1:** Los datos de la rentabilidad neta sobre el activo presentan un comportamiento normal.

Regla de decisión:

Si  $p_{\text{valor}} \leq 0.05$ , se acepta la hipótesis nula

Si  $p_{\text{valor}} > 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula

**TABLA 30: PRUEBA DE NORMALIDAD DE LA RENTABILIDAD NETA SOBRE EL ACTIVO CON SHAPIRO WILK**

Pruebas de normalidad						
	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			<i>Shapiro-wilk</i>		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
DIFERENCIA	,170	12	,200	,952	12	,662

a. Corrección de significación Lilliefors

\*esto es un límite de la de la significación verdadera

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

De la tabla n°30, se puede verificar que la significancia de la rentabilidad neta sobre el activo después es 0.662, dado que la rentabilidad neta sobre el activo después es mayor que 0.05, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, se asume para



el análisis de la contratación de la hipótesis el uso de un estadígrafo paramétrico, para este caso se utilizará la prueba de T Student.

### Contrastación de la hipótesis general

H<sub>0</sub>: La implementación del Plan Estratégico no incrementa la rentabilidad neta sobre el activo en la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

H<sub>a</sub>: La implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad neta sobre el activo en la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

Regla de decisión:

$$H_0: \mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$$

$$H_a: \mu_{Pa} < \mu_{Pd}$$

**TABLA 31: COMPARACIÓN DE MEDIAS DE RENTABILIDAD NETA SOBE EL ACTIVO ANTES Y DESPUÉS CON T STUDENT**

#### Estadística de muestras emparejadas

		<i>Media</i>	<i>N</i>	<i>Desv. Desviación</i>	<i>Desv. Error promedio</i>
Par 1	PRETEST	5,8592	12	,35694	,10304
	POSTEST	9,5158	12	216,285	,662436

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

De la tabla n° 31, ha quedado demostrado que la media de la rentabilidad neta sobre el activo antes (5,8592) es menor que la media de la rentabilidad neta sobre el activo después (9,5158), por consiguiente no se cumple  $H_0: \mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$ , en tal razón se rechaza la hipótesis nula de que la implementación del Plan Estratégico no incrementa la rentabilidad neta sobre el activo, y se acepta la hipótesis de investigación o alterna, por la cual queda demostrado que la implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad neta sobre al activo en la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

A fin de confirmar que el análisis es el correcto, procederemos al análisis mediante el  $p_{valor}$  o significancia de los resultados de la aplicación de la prueba de T Student a ambas rentabilidades netas sobre los activos.

Regla de decisión:

Si  $p_{valor} \leq 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula

Si  $p_{valor} > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula

**TABLA 32: ESTADÍSTICOS DE PRUEBA DE T STUDENT PARA LA RENTABILIDAD DE LAS VENTAS**

		Prueba de muestras emparejadas Diferencias emparejadas							
				95% de intervalo de confianza de la diferencia		<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>Sig.(Bilateral)</i>	
		<i>Media</i>	<i>Desv. Error promedio</i>	<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>				
Par 1	PRETEST-	-	1,98813	,57392	-	-	11	,000	
	POSTEST	3,65667							

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

De la tabla n° 32, se puede verificar que la significancia de la prueba de T Student, aplicada a la rentabilidad neta sobre el activo después es de 0.000, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad de las ventas en la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

### **Análisis de la hipótesis general**

**Ha:** La implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad neta del patrimonio en la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

### **Prueba de normalidad**

A fin de poder contrastar la hipótesis general, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series de la rentabilidad neta del patrimonio antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad 12 (Total de meses al año), se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

**H0:** Los datos de la rentabilidad neta del patrimonio no presentan un comportamiento normal

**H1:** Los datos de la rentabilidad neta del patrimonio presentan un comportamiento normal

Regla de decisión:

**Si  $p_{valor} \leq 0.05$ ,** se acepta la hipótesis nula

**Si  $p_{valor} > 0.05$ ,** se rechaza la hipótesis nula

**TABLA 33: PRUEBA DE NORMALIDAD DE LA RENTABILIDAD NETA DEL PATRIMONIO CON SHAPIRO WILK**

Pruebas de normalidad						
	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			<i>Shapiro-wilk</i>		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DIFERENCIA	,254	12	,032	,831	12	,022

a. Corrección de significación Lilliefors

#### **FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

De la tabla n°33, se puede verificar que la significancia de la rentabilidad neta del patrimonio después es 0.022, dado que la rentabilidad neta del patrimonio después es menor que 0.05, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, se asume para el análisis de la contratación de la hipótesis el uso de un estadígrafo no paramétrico, para este caso se utilizará la prueba de Wilcoxon.

#### **Contrastación de la hipótesis general**

H<sub>0</sub>: La implementación del Plan Estratégico no incrementa la rentabilidad neta del patrimonio en la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

H<sub>a</sub>: La implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad neta del patrimonio en la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

Regla de decisión:

$$H_0: \mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$$

$$H_a: \mu_{Pa} < \mu_{Pd}$$

**TABLA 34: COMPARACIÓN DE MEDIAS DE RENTABILIDAD NETA DEL PATRIMONIO ANTES Y DESPUÉS CON WILCOXON**

		Estadística de muestras emparejadas			
		<i>Media</i>	<i>N</i>	<i>Desv. Desviación</i>	<i>Desv. Error promedio</i>
Par 1	PRETEST	11,7350	12	1,62569	,46930
	POSTEST	18,4408	12	4,71376	1,36074

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

De la tabla n° 34, ha quedado demostrado que la media de la rentabilidad neta del patrimonio antes (11,7350) es menor que la media de la rentabilidad neta del patrimonio después (18,4408), por consiguiente no se cumple  $H_0: \mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$ , en tal razón se rechaza la hipótesis nula de que la implementación del Plan Estratégico no incrementa la rentabilidad neta del patrimonio, y se acepta la hipótesis de investigación o alterna, por la cual queda demostrado que la implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad neta del patrimonio en la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

A fin de confirmar que el análisis es el correcto, procederemos al análisis mediante el  $p_{valor}$  o significancia de los resultados de la aplicación de la prueba de Wilcoxon a ambas rentabilidades netas de los patrimonios.

Regla de decisión:

Si  $p_{valor} \leq 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula

Si  $p_{valor} > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula

**TABLA 35: ESTADÍSTICOS DE PRUEBA DE WILCOXON PARA LA RENTABILIDAD NETA DEL PATRIMONIO**

**Estadísticos de prueba**

	<i><b>POSTTEST- PRETEST</b></i>
<i><b>Z</b></i>	-3,059
<i><b>Sig.asintótica (Bilateral)</b></i>	,002

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos

**FUENTE: ELABORACIÓN LA PROPIA AUTORA**

De la tabla n° 35, se puede verificar que la significancia de la prueba de Wilcoxon aplicada a la rentabilidad neta del patrimonio después es de 0.002, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad neta del patrimonio en la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.

## **IV.DISCUSIÓN**

- Al analizar la rentabilidad de la empresa del periodo comprendido del 2015-2017 de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C., según la información financiera proporcionada por la empresa en cuanto a los resultados que según el análisis de ratios que encontramos en la tabla n° 6 el Margen de utilidad bruta de la empresa del año 2015 al 2016 ha disminuido en un 5.34% y para el 2017 aumentó en un 3.88% con un porcentaje de 42.52% y eso significa que la empresa aproximadamente obtiene 42 céntimos que son destinados como utilidad bruta. Así también la rentabilidad de las ventas ha disminuido en los 2 últimos años pues para el 2015 se obtuvo un 2.07% y este indicador bajo para el 2016 a un 1.91% teniendo como resultado final para el 2017 una disminución de 36.63% de rentabilidad con un 1.21%, significando que por cada sol invertido los accionistas obtienen un beneficio de aproximadamente 10 céntimos. Respecto a la rentabilidad neta sobre el patrimonio para el año 2015 tenemos un porcentaje del 38.50% el cual ha aumentado para el año 2016 a un 27.19% el cual ha disminuyó para el año 2017 a un 15.46% con una variación negativa del 43.14%, lo que significa que por cada sol invertido por los accionistas aproximadamente el 15% de esta inversión se acumula en el patrimonio. Finalmente tenemos la rentabilidad neta sobre el activo, aquí podemos ver que esta ha ido disminuyendo en los dos últimos años pues para el 2015 teníamos un indicador del 6.19% el cual disminuyo para el año 2016 a un 5.99% y para el año 2017 disminuyó un 36.15% con un indicador de ratio del 3.61% significando que por cada sol invertido por los accionistas estos estarían ganando aproximadamente 30 céntimos. Este descenso en el último año muchas veces de debe a la falta de un control de la información financiera que estemos obteniendo de manera periódica de tal manera que oriente los esfuerzos en la obtención de ganancias a lo largo de los años y esto se repite en muchas empresas como se puede ver en las investigaciones hecha por Torres (2016), quien también encontró un descenso de ratios financieros como en utilidad bruta que registro un porcentaje de 40.59%, también una rentabilidad del activo de 5.94% y una rentabilidad del patrimonio del 14.34%. Estos resultados se corroboran el aporte teórico de HITT (2008), quien señalo que en su mayoría las empresas que recién empiezan no planifican su dirección provocando bajas



ganancias ya que, en lugar de mirar a largo plazo, terminan enfocándose en temas operativos y en el día a día. Por otro lado, se debe observar el método con el cual los investigadores analizan la rentabilidad en las empresas en estudio, en el presente trabajo se hizo a través del análisis documental así también como la investigación de Torres.

- Al formular el Plan estratégico de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C., en relación a los resultados obtenidos como observamos en la figura n° 10 de la matriz BGG que según el análisis efectuado, los servicios ofrecidos por la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C., se encuentran en el cuadrante de signo de interrogación, esto quiere decir que el mercado está en alto crecimiento, pero la participación de la empresa en el mercado es baja, encontramos también que en el cuadrante del perfil Competitivo indica una buena fortaleza de la industria, una limitada fortaleza financiera, una limitada ventaja competitiva y una pobre estabilidad en el entorno; siendo lo más recomendable buscar alianzas estratégicas. Se Observan en la figura n° 8 de la matriz IE tenemos que la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C., se encuentra en el cuadrante V por lo tanto se tendrá que utilizar estrategias como: 1. (a) Penetración de mercado: Explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción, (b) realizar consorcios para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa, (c) elaborar un mapeo de obras en estudio. 2. Desarrollo de productos: Adquirir e implementar sistemas de gestión (ERP) que permitan una adecuada gestión de obras y gestionar ejecuciones de más obras paralelas . Por otro lado según los resultados obtenidos a través de la matriz FODA en la tabla n° 12 podemos observar que la empresa tiene como fortaleza una buena reputación con sus proveedores, clientes, precios más bajos que la competencia y no tienen rechazos por la calidad de servicio, la participación de mercado del sector construcción se encuentra en constante crecimiento, en cuanto a las debilidades encontramos que no tienen una clara dirección estratégica, existe poca experiencia del recurso humano, tienen una estructura organizacional informal, tienen una débil imagen en el mercado debido a su poca presencia en el mismo, cuenta con escasas políticas y falencias en sus procesos operativos. También las investigaciones de

Martell (2017) les permitió formular las estrategias establecidas para contrarrestar esta situación negativa para la empresa en estudio, aplicando matrices EFE, EFI, FODA, IE, MCPE en las que se determinó que la mejor opción para que la empresa logre un crecimiento en sus ingresos es migrar su enfoque de “business to business” a “business to costumer”, se escogió las estrategias de penetración e integración adelante para ser utilizadas en el planeamiento estratégico. Según lo mencionado por (D'ALESSIO, 2015) el plan estratégico, es una secuencia de procesos que ayuda a la empresa a tener una visión a futuro, es por ello que en la presente investigación se realizó un análisis detallado y minucioso para poder formular la elaboración del presente plan.

- Al implementar el Plan estratégico de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C., determinándose el impacto de la implementación de un plan estratégico en la rentabilidad de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C., se pudo afirmar que la implementación de un plan estratégico las utilidades de la empresa, se incrementa la rentabilidad de acuerdo a las proyecciones establecidas para el presente año 2018, ya que según la información financiera proporcionada por el área de contabilidad en el año 2017 se obtuvo 1.21% de rentabilidad de las ventas y al semestre del año actual encontramos un 2.5% de rentabilidad, con una variación positiva de 1.29%, pues esto es debido a que se han implementado cambios y mejoras en el enfoque de la empresa principalmente en las políticas y en sus procesos, así como la expansión de nuevos mercados. La inversión para la dirección estratégica por parte de la empresa será vital para llevar a cabo este plan como también lo hizo Días (2012) donde implemento estrategias propuestas enfocadas en aumentar las ventas de la empresa, el cual debe incrementar de un 4% en el primer año y segundo el 8% y los 3 años posteriores en un 10% con relación al año anterior, y el 2021 se lograría un incremento del 50% en relación al 2015 y mantener los costos de ventas para obtener una mejor rentabilidad. Lo expuesto anteriormente guarda relación con lo concluido por Ferrell (2010) quien afirma que la opción más favorable para que la organización obtenga un incremento en sus ingresos es cambiar su visión y enfoque. Por otro lado, se debe reconocer el método con el cual los investigadores realizan esta implementación, en el

presente estudio se usó una investigación directa; sin embargo, se observa que hay otras maneras de observar esta realidad como es la aplicación de una encuesta, como así lo hizo Días para identificar la información necesario para esta etapa.

- Al determinar de qué manera se incrementa la rentabilidad de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C., según los números obtenidos después de la implementación del plan estratégico, si observamos en la tabla n° 28 podemos ver que la utilidad neta obtenida del año 2017 fue de S/. 72,121.23 pero para el año 2018 se encontró finalmente en una cifra de S/. 105,177.81 lo cual significa que existe una variación positiva del 46%. Según el análisis de ratios que encontramos en la tabla n° 29 el Margen de utilidad bruta de la empresa del año 2017 al año 2018 ha aumentado en un 7.46% dando como resultado un indicador de ratio de 45.70% es decir, la empresa aproximadamente 45 céntimos son destinados como utilidad bruta. De igual manera la rentabilidad de las ventas ha aumentado en un 30.51% pues para 2018 se obtuvo un 1.58% significando que por cada sol invertido los accionistas obtienen un beneficio de aproximadamente 15 céntimos. Respecto a la rentabilidad neta sobre el patrimonio para el año 2017 tenemos un porcentaje del 15.46% y para este año 2018 tenemos un 18.40% el cual aún se encuentra en posible crecimiento puesto que estos resultados aún deben seguir siendo evaluados durante todo, pues esto quiere decir que el año el 18% de esta inversión se acumula en el patrimonio. Finalmente tenemos la rentabilidad neta sobre el activo, aquí podemos ver que esta ha ido disminuyendo en los dos últimos años pues para el 2015 teníamos un indicador del 6.19% el cual disminuyó para el año 2016 a un 5.99% y para el año 2017 disminuyó un 39.72% con un indicador de ratio del 3.61% significando que por cada sol invertido por los accionistas estos estarían ganando aproximadamente 30 céntimos, pero para el año 2018 este indicador ha aumentado a un 4.92% con una variación positiva del 36.15% significando que por cada sol invertido por los accionistas estos estarían ganando aproximadamente 50 céntimo. Como se puede observar se logró incrementar la rentabilidad de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C., así también en la investigación de Martha Iles (2012) donde Se concluyó que la rentabilidad en un escenario optimista es viable con un 2.35 para el año 2018, 284 para el 2019 y 339

para el 2020; mientras que en el escenario normal la rentabilidad del proyecto tiene un valor de 8 para el año 2018, 10 para el 2019 y 12 para el 2020. Estos resultados se apoyan con lo dicho por Fernando (Alessio, 2015) en el proceso estratégico donde señala que la correcta implementación de un plan estratégico lograra aumentar el margen de ganancia. Por otro lado, se debe reconocer el método con el cual los investigadores realizan esta evaluación, en el presente estudio se usó la aplicación de una encuesta, sin embargo, se observa que hay otras maneras de observar esta realidad como es como así lo hizo Díaz utilizando una investigación directa para identificar la información necesario para esta etapa.

## **V.CONCLUSIONES**

1. La empresa Agregados y Maquinarias SAN LUIS S.A.C., contaba con escasas políticas y procedimientos en el área de contabilidad, principalmente en cuanto a ventas al crédito y cuentas por cobrar. Es por ello que, según el análisis de rentabilidad en el último año (2017) la empresa ha bajado su nivel en el índice de ventas y en la rentabilidad de las mismas, en consecuencia, de ello el beneficio de los accionistas y el crecimiento del patrimonio se ha visto afectado de manera significativa.
2. Según el análisis de estrategias realizado, la empresa tiene más opciones para prevalecerse en la expansión de su mercado, y hacerles frente a las amenazas de los retrasos en pagos con las entidades públicas, pues según las estrategias de supervivencias deben ampliar nuevos mercados.
3. La empresa tiene buena reputación con sus proveedores y clientes, pues tiene precios competitivos y brinda una buena calidad de producto en cuanto a maquinaria, pero si bien es cierto el personal que la ópera no se encuentra debidamente capacitado, no se brinda un mantenimiento y reparación adecuada de la misma, hace falta presencia de la marca en el mercado, el no contar con un plan estratégico ha hecho que esta se encuentre atrapada en un solo sector del este, esto ha afectado seriamente a su rentabilidad ya que no tienen oportunidad de crecimiento.
4. El presente plan estratégico incremento de manera positiva el crecimiento y rentabilidad de la empresa, pues gracias a ello ha logrado elevar sus indicadores financieros en cuanto al índice de ventas y la utilidad neta en lo que cuenta hasta el mes de setiembre del año 2018, pues por cada sol invertido aproximadamente 45.70% son destinados como utilidad bruta, obteniendo una ganancia de 1.58%. Por otro lado, el beneficio de los accionistas ha aumentado a un 4.92% y de cada sol que se invierte aproximadamente el 18.40% se acumula en el patrimonio.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Respetar las nuevas políticas y directivas de la organización en el área de contabilidad en cuanto a cuentas por cobrar y ventas al crédito, identificar debidamente a los clientes a los cuales, si se les puede otorgar venta bajo esta modalidad.
2. Capacitar frecuentemente al personal que opera la maquinaria de la empresa, así mismo trabajar con un cronograma de mantenimiento de la maquinaria para evitar posibles deterioros y pérdidas económicas.
3. Realizar estudios de mercado frecuentemente para evaluar posibles zonas de expansión, y así poder identificar otras oportunidades no solo con el sector publico si no también con el sector privado.
4. Continuar aplicando el plan estratégico propuesto para poder incrementar y conservar la rentabilidad de la empresa y así mismo alcanzar los objetivos y proyecciones del mismo.



# **REFERENCIAS**

## A) LIBROS

**APAZA MEZA, Mario. (2013).** Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor, Editorial Universidad del Pacífico 2da. Edición, Lima – Perú, 2013. pp. 142 – 150. ISBN: 9789972234149.

**APAZA MEZA, Mario. (2014).** Estados financieros: formulación, análisis e interpretación. Pacífico Editorial, 2014. pp. 64-67. ISBN: 9786124602139

**ÁVILA MACEDO, Juan José. 2012.** Introducción a la Contabilidad. Umbral Editorial, 2008. pp. 37. ISBN: 968-5430-04-7

**DIAS LLANES, Miguel. (2012).** Análisis contable con un enfoque empresarial. Editorial-EUMED, Madrid - España, 2012. pp. 94. ISBN: 13: 978-84-15774-11-2

*¿Planificación estratégica versus implementación estratégica? ¿He ahí la otra cara del dilema!*  
**BECERRA, Jairo. 2015.** 20 de Setiembre de 2015, America retail, pág. 1.

**Amaya, Ricardo. 2016.** *PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN “AMAL CONSTRUCTION S. A. C.”, CAJAMARCA 2016 – 2021.* UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO. Cajamarca : s.n., 2016. pág. 294.

**CALERO, Andrea. 2015.** *Elaboración de un plan estrategico para en la empresa Markal construcciones para mejorar la rentabilidad.* Escuela de Administración de empresas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato, Ecuador : s.n., 2015. pág. 137.

**CASTILLO, Gustavo y CORNEJO, Mavel y GUTIÉRREZ, Karina. 2012.** *Plan Estratégico para la empresa Arco Publicidad Exterior S.A.* UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA. Lima : s.n., 2012. pág. 323.

**CEPLAN. 2011.** *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021.* CEPLAN. Lima, Perú : s.n., 2011.

**D'ALESSIO, Fernando. 2015.** *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ra Edicion).* s.l. : Pearson educación, 2015. pág. 8.

**Díaz, Lusdelina. 2016.** *PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE MAQUINARIA PESADA “DIESEL DÍAZ” – JAÉN 2016.* UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO. Pimentel : s.n., 2016.

**FERRELL, Linda y Otros. 2010.** *Introducción a los negocios en un mundo cambiante.* 7ª edición. s.l. : McGraw-Hill Interamericana, 2010. pág. 587.

**FLEITMAN, Jack. 2000.** *Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio.* s.l. : McGraw-Hill Interamericana, 2000. pág. 375.

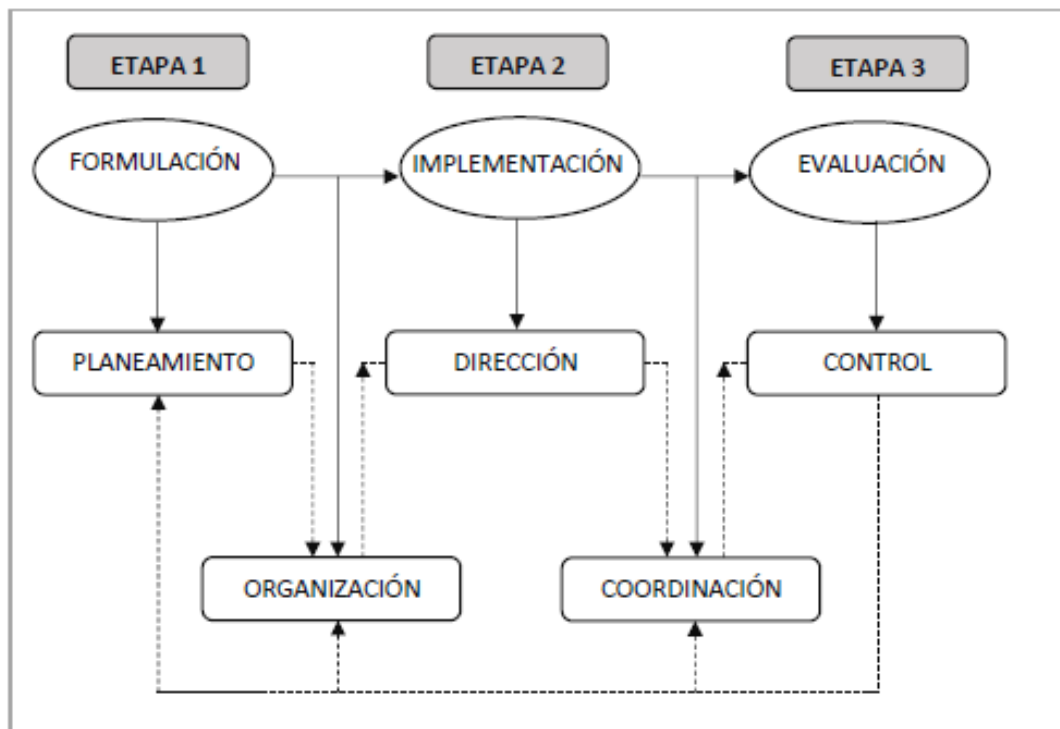
**HITT, Michael A. y Otros. 2008.** *Administración estratégica: Competitividad y Globalización.* 7ma Edición. s.l. : Cengage learnig Editores, 2008. pág. 39.

**LAWRENCE, Gitman. 2012.** *Principios de administración financiera.* s.l. : Pearson Educación de México, 2012. pág. 73.

- MARTELL, Krissia. 2017.** *Propuesta de un plan estrategico para la empresa Barletta S.A. que permita su crecimiento sostenible.* Programa de de ingeniería de Gestión Empresarial, Universidad de Ciencias Aplicadas. Lima : s.n., 2017. pág. 322.
- MENDOZA, Pedro y Otros. 2000.** *Planeamiento Estratégico.* Lima : Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2000.
- MEZA, Vilma. 2013.** *La gestión estratégica de costos en la rentabilidad de las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en lima metropolitana, año 2012.* Escuela de contabilidad y Finanzas, Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú : s.n., 2013. pág. 163.
- MONCAYO, María. 2011.** *Plan estratégico para aumentar la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa asesorías clases aparte.* Facultad de ciencias administrativas y económicas, Univercidad ICESI . Santiago de Cali : s.n., 2011. pág. 48.
- Navas, Luisa. 2016.** *PLAN ESTRATÉGICO PARA GENERAR RENTABILIDAD EN LA FÁBRICA DE CHOCOLATE "LA PEPA DE ORO".* Universidad Autónoma de los Andes. Ecuador : s.n., 2016. pág. 127.
- ONTANED y todos, Andrea y. 2012.** *Propuesta para mejora la rentabilidad de la empresa la Fortaleza S.A. LEOFORTA.* Facultad de ciencias economica, Universidad Central del Ecuador. Ecuador : s.n., 2012.
- QUIROZ, Cynthia. 2014.** *Planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la Empresa Avico SAC para el año 2014.* contabilidad, Universidad nacional de Trujillo. Trujillo : s.n., 2014.
- SANTOS, Enrique. 2016.** *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa de transporte Ave Fenix SAC.* Universidad Nacional de Trujillo. Tujillo, Perú : s.n., 2016.
- Torres, Juan. 2016.** *Plan de mejoramiento estrategico para la empresa CEPEDA S.A. ubicada.* Facultad de ciencias economica y Financiero. Manta : s.n., 2016. pág. 185.

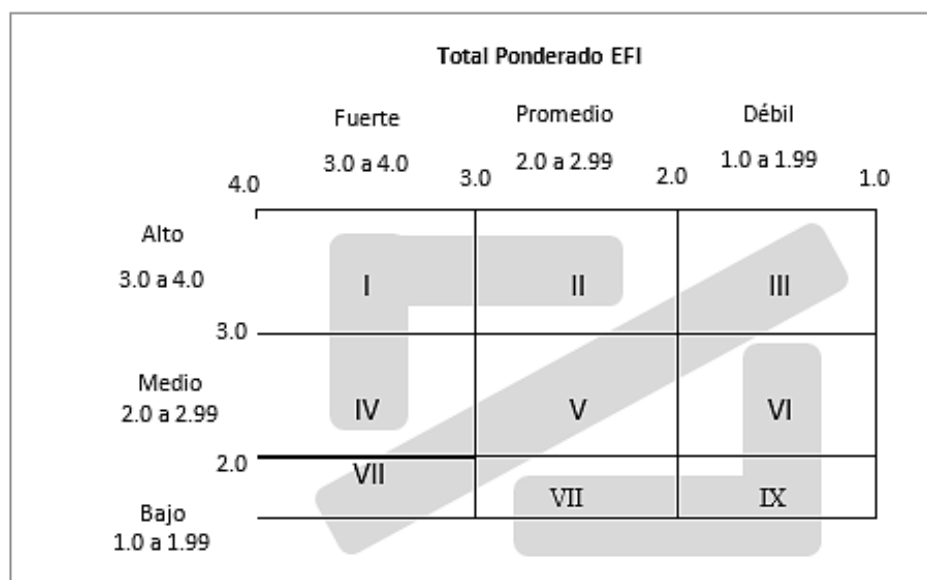
# ANEXOS

# **A. ANEXO DE FIGURAS**



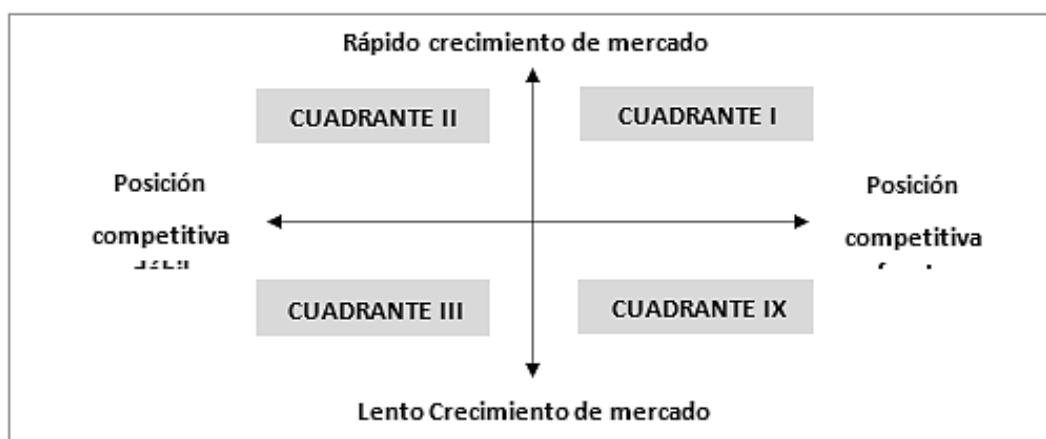
**FIGURA 14. ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO**

**FUENTE: D´ALESSIO IPINZA, FERNANDO. 2015. EL PROCESO ESTRATÉGICO (UN ENFOQUE DE GERENCIA) (3RA EDICIÓN)**



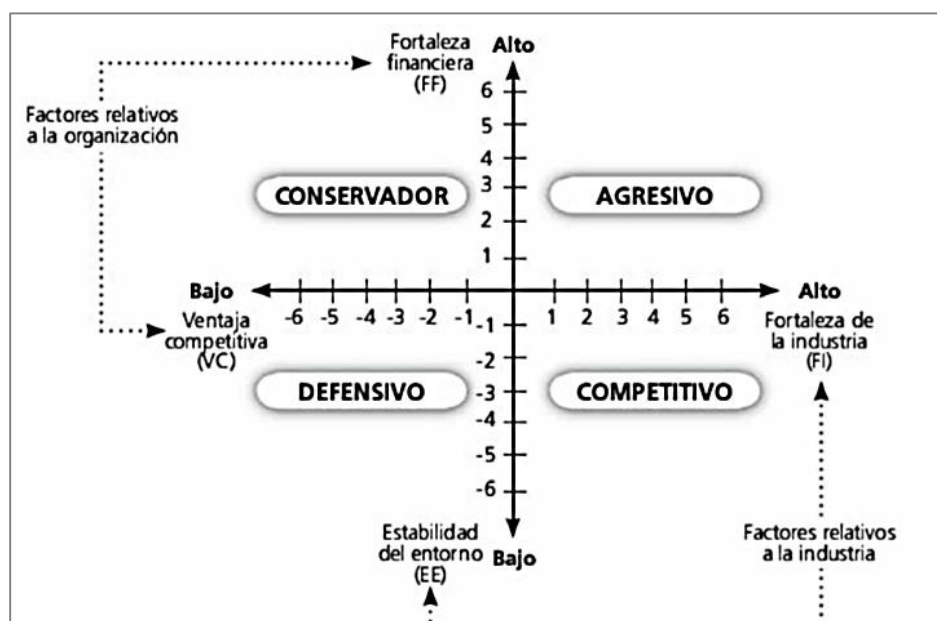
**FIGURA 15. FORMATO DE LA MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)**

**FUENTE: D´ALESSIO IPINZA, FERNANDO. 2015. EL PROCESO ESTRATÉGICO (UN ENFOQUE DE GERENCIA) (3RA EDICIÓN)**



**FIGURA 16. FORMATO DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MATRIZ GE)**

**FUENTE: D'ALESSIO IPINZA, FERNANDO. 2015. EL PROCESO ESTRATÉGICO (UN ENFOQUE DE GERENCIA) (3RA EDICIÓN)**



**FIGURA 17. FORMATO DE LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)**

**FUENTE: D'ALESSIO IPINZA, FERNANDO. 2015. EL PROCESO ESTRATÉGICO (UN ENFOQUE DE GERENCIA) (3RA EDICIÓN)**

## **B. ANEXO DE TABLAS**



**TABLA 36. FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
1. .			
2. .			
3. .			
4. .			
5. .			
AMENAZAS			
1. .			
2. .			
3. .			
4. .			
5. .			
6. .			
Valor:			
4. Responde muy bien	2. Responde promedio	1.00	
3. Responde bien	1. Responde mal		

**FUENTE: D’ALESSIO IPINZA, FERNANDO. 2015. EL PROCESO ESTRATÉGICO (UN ENFOQUE DE GERENCIA) (3RA EDICIÓN)**

**TABLA 37. FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)					
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	LA ORGANIZACIÓN			COMPETIDOR A	
	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
Total	1.00				
3. Fortaleza mayor					
3. Fortaleza menos					
2. Debilidad menos					
1. Debilidad mayor					

**FUENTE: D’ALESSIO IPINZA, FERNANDO. 2015. EL PROCESO ESTRATÉGICO (UN ENFOQUE DE GERENCIA) (3RA EDICIÓN)**

**TABLA 37. FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNO (MEFI).**

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
1.			
2.			
DEBILIDADES			
1.			
2.			
3.			
Valor: 4. Fortaleza mayor 2. Debilidad menos 3. Fortaleza menor 1. Debilidad mayor		1.00	

**FUENTE: D´ALESSIO IPINZA, FERNANDO. 2015. EL PROCESO ESTRATÉGICO (UN ENFOQUE DE GERENCIA) (3RA EDICIÓN)**

**TABLA 38. FORMATO DE LA MATRIZ FODA**

VISIÓN – MISIÓN - VALORES			
Análisis Interno	FORTALEZAS – F		DEBILIDADES – D
	1.	1.	Liste las debilidades
	2.	2.	
	3.	3.	
OPORTUNIDADES – O		ESTRATÉGIAS FO	ESTRATÉGIAS DO
Liste las oportunidades		Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
1.			
2.			
3.			
4.		<b>Explote</b>	<b>Busque</b>
5.		<b>Maxi - Maxi</b>	<b>Mini - Maxi</b>
6.			
AMENAZAS – A		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Liste las amenazas		Use fortalezas para neutralizar las amenazas	Mejore las debilidades y evite las amenazas
1.			
2.		<b>Confronte</b>	<b>Evite</b>
3.		<b>Maxi - Mini</b>	<b>Mini - Mini</b>
4.			
5.			
6.			

**FUENTE: D´ALESSIO IPINZA, FERNANDO. 2015. EL PROCESO ESTRATÉGICO (UN ENFOQUE DE GERENCIA) (3RA EDICIÓN)**

**TABLA 39. FORMATO DE LA MATRIZ DE DECISIÓN**

MATRIZ								
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
		1		X				1
		2	X		X	X		3
		3	X	X	X		X	4
		4	X			X		2
		5				X		1

**FUENTE: D'ALESSIO IPINZA, FERNANDO. 2015. EL PROCESO ESTRATÉGICO (UN ENFOQUE DE GERENCIA) (3RA EDICIÓN)**

**TABLA 40. FORMATO DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)**

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS					
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2	
FACTORES CLAVES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES					
1.					
2.					
3.					
4.					
AMENAZAS					
1.					
2.					
3.					
FORTALEZAS					
1.					
2.					
3.					
4.					
DEBILIDADES					
1.					
2.					
3.					
4.					
Puntaje de atractividad:		2.00			
4. Muy atractiva					
3. Atractiva					
2. Algo atractiva					
1. Sin atractivo					

**FUENTE: D'ALESSIO IPINZA, FERNANDO. 2015. EL PROCESO ESTRATÉGICO (UN ENFOQUE DE GERENCIA) (3RA EDICIÓN)**

**TABLA 41. FORMATO DE LA MATRIZ DE RUMELT (MR)**

MATRIZ						
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS		CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
	1	SI	SI	SI	NO	NO
	2	SI	SI	X	SI	SI
	3	SI	SI		SI	SI
	4	SI	NO	X	SI	NO
	5	SI	SI	X	SI	NO
	6	SI	SI	NO	NO	NO

**FUENTE: D'ALESSIO IPINZA, FERNANDO. 2015. EL PROCESO ESTRATÉGICO (UN ENFOQUE DE GERENCIA) (3RA EDICIÓN)**

**TABLA 42. FORMATO DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE LAGO PLAZO**

ESTRATEGIAS	VISIÓN								
	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1									
2									
3									
4									
5									

**FUENTE: D'ALESSIO IPINZA, FERNANDO. 2015. EL PROCESO ESTRATÉGICO (UN ENFOQUE DE GERENCIA) (3RA EDICIÓN)**

## **C. ANEXO DE INSTRUMENTOS**

### GUÍA DE ENTREVISTA DEL DIRECCIONAMIENTO EXTRATÉGICO

**Dirigido a:** Juan Pablo Montoya Abanto

**Cargo:** Gerente General

<b>1. VISIÓN</b>	
<b>1</b>	¿Qué es lo que nuestros clientes quieren ahora y en el futuro de servicios de alquiler de maquinaria pesada?
<b>2</b>	¿Cuánto es el plazo que espera la empresa Agregados y maquinarias San Luis SAC lograr su visión?
<b>3</b>	¿Cuántos mercados espera cubrir empresa Agregados y maquinarias San Luis SAC en un futuro?
<b>4</b>	¿Cuáles serán los elementos diferenciadores de la empresa Agregados y maquinarias San Luis SAC en el Futuro?
<b>5</b>	¿Cómo se ve la empresa Agregados y maquinarias San Luis SAC en un futuro?
<b>6</b>	¿Cómo puede influenciar el avance tecnológico en la empresa Agregados y maquinarias San Luis SAC?
<b>2. MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA</b>	
<b>7</b>	¿Cómo nos definimos y a que nos dedicamos?
<b>8</b>	¿Para qué hacemos lo que hacemos?
<b>9</b>	¿Cómo logramos brindar el servicio de alquiler de maquinarias pesadas?
<b>10</b>	¿Quiénes son los clientes de la empresa Agregados y maquinarias San Luis SAC San Luis S.A.C?
<b>11</b>	¿Cuál es su área de competencia en la empresa Agregados y maquinarias San Luis SAC?
<b>12</b>	¿Se encuentra la empresa Agregados y maquinarias San Luis SAC en una situación de supervivencia, crecimiento, o rentabilidad? O sea, ¿cuál es su solvencia financiera?
<b>13</b>	¿Se encuentra la empresa Agregados y maquinarias San Luis SAC tecnológicamente actualizada?
<b>14</b>	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la empresa Agregados y maquinarias San Luis SAC?
<b>15</b>	¿Cuál es la principal Fortaleza distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?
<b>16</b>	¿La empresa le afecta a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ ecológicos?

**FUENTE: D´ALESSIO IPINZA, FERNANDO. 2015. EL PROCESO ESTRATÉGICO (UN ENFOQUE DE GERENCIA) (3RA EDICIÓN)**

## Validez de contenido

### FORMATO DE VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA – JUICIO DE EXPERTOS

#### DATOS DEL EVALUADOR:

Apellidos y Nombres: .....

Número de colegiatura: .....

Profesión: .....

Preguntas	Objetivos Específicos	Escala Evaluativa			Observaciones
		A	B	C	
1, 2, 3, 4, 5, 6	Determinar la Vision				
7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17	Determinar la Misión, Valores y Código de ética				

#### Escala Evaluativa:

A: Totalmente de acuerdo

B: De acuerdo

C: Desacuerdo

FIRMA \_\_\_\_\_

## C2: CUESTIONARIO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### CUESTIONARIO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Estimado Sr. la presente encuesta tiene el objetivo de determinar los factores claves de cada matriz empleada de la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C., con el fin de elaborar el plan estratégico a la empresa en estudio; por lo cual cordialmente le invito a colaborar con su valioso tiempo, contestando fielmente al cuestionario que a continuación se presenta.

#### Datos Generales:

---

**Edad: ...Sexo: ...Cargo que desempeña: .....Fecha: //**

**Instrucciones:** Por favor, lea cuidadosamente cada una de las preguntas, luego proceda a contestarlas en la respectiva hoja de respuestas. Es importante que la respuesta sea lo más sincera posible y con letra muy clara.

3. Factores claves de éxito para MEFE	
Político	
18	¿Considera que las normativas legales declaradas por el gobierno de Perú afectan negativamente a empresas que no cuentan con un buen capital de trabajo?
19	¿Considera usted que ante algunas empresas que operan de manera ilegal en el sector de alquiler de maquinaria pesada, afectan desfavorablemente en la rentabilidad de la empresa Agregados y maquinarias San Luis S.A.C.?
20	¿Qué medidas legales en el sector de alquiler de Maquinarias pesadas se pueden aprovechar para beneficiarnos de estos cambios y tendencias?
Económico	
21	¿Según su perspectiva que amenazas le ofrece el panorama económico y social del año 2017 que la empresa Agregados y maquinarias San Luis S.A.C., debe considerar para tomar acciones que no perjudiquen su competitividad?
22	¿Qué incentivos podría otorgar el gobierno para incrementar el desempeño de la economía o de nuestro sector?



23	¿Cuáles son las principales tendencias económicas que están impactando en nuestro sector?
24	¿El sector de alquiler de maquinarias pesadas tiene papel importante en el producto bruto interno del país?
Social	
25	¿Cuánto es lo que las empresas sean pequeñas, medianas o grandes destinan en promedio como presupuesto para la tercerización de servicios de alquiler de maquinarias?
26	¿Considera que existe una facilidad de los préstamos bancarios hacia las pymes?
27	¿Ante el ingreso de nuevas empresas en el ámbito de alquiler de maquinarias pesadas afecta desfavorablemente en la rentabilidad, las ventas de nuestro servicio en la empresa Agregados y maquinarias San Luis S.A.C.?
28	¿Según su perspectiva que oportunidades le ofrece el panorama económico y social del año 2018 que la empresa Agregados y maquinarias San Luis S.A.C., debe considerar para atraer a más clientes?
Tecnológico	
29	¿Qué tecnologías actualmente ayudan a brindar un mejor servicio en el alquiler de maquinarias pesadas?
30	¿Qué tecnologías a futuro se están desarrollando para ayudar a brindar un mejor servicio en el alquiler de maquinarias pesadas?
Ecológico	
31	¿Las empresas con conciencia ecológica tienen una mayor aceptación y reconocimiento en el mundo laboral?
Competitivo	
32	¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en nuestro sector? (Competidores)
33	¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en el sector de alquiler de maquinarias pesadas? (Competidores)
34	¿Se puede disminuir drásticamente los precios para brindar los servicios de seguridad privada? (Compra)
35	¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas para nuestro o servicio? (Servicios sustitutos)
36	¿Cuál es el poder de los proveedores para poder brindar finalmente los servicios de alquiler de maquinarias pesadas? (Poder de venta)
37	¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector? (Rivalidad competitiva)

#### 4. Factores claves de éxito para MEFI

38	¿Según su perspectiva cuáles son las fortalezas que tiene la empresa Agregados y
----	--

	maquinarias San Luis S.A.C., que ayudan a atraer más clientes?
39	¿En la empresa Agregados y maquinarias San Luis S.A.C., se desarrollan pronósticos de ventas del servicio, financieros u otros?
40	¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda dentro de la empresa Agregados y maquinarias San Luis S.A.C.?
41	¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno en la empresa Agregados y maquinarias San Luis S.A.C.?
42	¿Las comunicaciones son efectivas dentro de la empresa Agregados y maquinarias San Luis S.A.C.?
43	¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?
44	¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?
45	¿La empresa Agregados y maquinarias San Luis S.A.C., conoce claramente a los clientes y consumidores?
46	¿La participación de mercado se ha incrementado?
47	¿La organización desarrolla investigación de mercados?
48	¿La calidad de los servicios ofrecidos por la empresa Agregados y maquinarias San Luis SAC, es reconocida por los clientes?
48	¿La calidad de los servicios ofrecidos por la empresa Agregados y maquinarias San Luis SAC es reconocida por los clientes?
49	¿La calidad de los servicios que ofrece la organización es reconocida Como de calidad?
49	
50	¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?
51	¿La marca de la empresa Agregados y maquinarias San Luis SAC está bien posicionada?
52	¿Son los proveedores confiables y proveen insumos e indirectos de calidad?
53	¿La empresa Agregados y maquinarias San Luis SAC, cuenta con tecnología de punta para brindar el servicio brindado?
54	¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas y otros en buen estado?
55	¿Se realiza una adecuada gestión usando técnicas modernas de administración? ¿Cuáles?
56	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?
57	¿La empresa cuenta con un adecuado capital de trabajo?
58	¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?
59	¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?
60	¿Existe un alto nivel de rotación y de ausentismo del personal en la Empresa Agregados y maquinarias San Luis S.A.C.?
60	

61	¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad ocupacional?
62	¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?
63	¿En la empresa se asignan los recursos necesarios para desarrollar los procesos de servicios de alquiler de maquinarias pesadas?
64	¿Los procesos operativos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?
65	¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?
66	¿La empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C., cuenta con personal capacitado para la Brindar seguridad a su personal?
66	¿Según su perspectiva, cuáles son las debilidades que presenta Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C., que no ayudan a ser rentables?
67	
68	¿Los servicios que ofrecen la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C., están en Constante innovación?
68	¿Existe facilidad de inversión en nuevos servicios en lanzamiento dentro de la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C.?
69	
70	¿La empresa cuenta con una adecuada red de contactos (proveedores y clientes)?
71	¿Existe un adecuado manejo de insumos de trabajos (entradas y salidas)?
72	¿La empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C. cuenta con una rentabilidad en crecimiento en los últimos años?

**FUENTE: D´ALESSIO IPINZA, FERNANDO. 2015. EL PROCESO ESTRATÉGICO (UN ENFOQUE DE GERENCIA) (3RA EDICIÓN)**

## Formato validez de contenido

### FORMATO DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO – JUICIO DE EXPERTOS

#### DATOS DEL EVALUADOR:

Apellidos y Nombres: .....

Número de colegiatura: .....

Profesión: .....

Preguntas	Objetivos Específicos	Escala Evaluativa			Observaciones
		A	B	C	
18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37	Factores claves de éxito para MEFE				
38,39,40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72,	Factores claves de éxito para MEFI				

#### Escala Evaluativa:

A: Totalmente de acuerdo

B: De acuerdo

C: Desacuerdo

FIRMA \_\_\_\_\_

### C3. CUESTIONARIO PARA EL PROCESO ESTRATÉGICO

MATRIZ FODA	
73	¿Qué es lo que deberíamos hacer para <u>explotar</u> nuestras oportunidades y fortalezas tomando en cuenta nuestras <b>fortalezas</b> logradas y reconocidas en el análisis interno frente a nuestras <b>oportunidades</b> identificadas en el análisis externo? (ESTRATEGIAS FO)
74	¿Qué es lo que deberíamos hacer para <u>buscar</u> nuevas oportunidades dejando atrás nuestras debilidades tomando en cuenta nuestras <b>debilidades</b> reconocidas en el análisis interno frente a nuestras <b>oportunidades</b> identificadas en el análisis externo? (ESTRATEGIAS DO)
75	¿Qué es lo que deberíamos hacer para <u>confrontar</u> nuestras amenazas con la ayuda de nuestras fortalezas tomando en cuenta nuestras <b>fortalezas</b> logradas y reconocidas en el análisis interno frente a nuestras <b>amenazas</b> detectadas en el análisis externo? (ESTRATEGIAS FA)
76	¿Qué es lo que deberíamos hacer para <u>evitar</u> nuestras debilidades y amenazas tomando en cuenta nuestras <b>debilidades</b> reconocidas en el análisis interno frente a nuestras <b>amenazas</b> identificadas en el análisis externo? (ESTRATEGIAS DA)
MATRIZ INTERNA - EXTERNA	
77	¿Cuál es el promedio total obtenido en el análisis interno a través de la matriz EFI?
78	¿Cuál es el promedio total obtenido en el análisis externo a través de la matriz EFE?
79	Reconociendo los promedios obtenidos en las matrices EFE y EFI en la Matriz IE ubique ¿En qué cuadrante se encuentra la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS SAC?
80	¿Es aconsejable para EMPRESA AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C., crecer y construir, proteger y mantener o cosechar y desinvertir?
MATRIZ PEYEA	
81	¿Determine una valoración del 1 al 4 para los factores Fortaleza Financiera (FF) siendo el mayor valor indicio de que la empresa está cumpliendo dichos factores a 1 un menor cumplimento?
82	¿Determine una valoración del 1 al 4 para los factores Ventaja Competitiva (VC) siendo el mayor valor indicio de que la empresa está cumpliendo dichos factores a 1 un menor cumplimento?
83	¿Determine una valoración del 1 al 4 para los factores Estabilidad del Entorno (EE) siendo el mayor valor indicio de que la empresa está cumpliendo dichos factores a 1 un menor cumplimento?

84	¿Determine una valoración del 1 al 4 para los factores Fortaleza de la Industria (FI) siendo el mayor valor indicio de que la empresa está cumpliendo dichos factores a 1 un menor cumplimiento?
85	Reconociendo los promedios obtenidos en cada factor FF, VC, EE y FI ubique ¿En qué cuadrante se encuentra la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS SAN LUIS S.A.C.?
86	¿Qué es lo más recomendable para la empresa AGREGADOS Y MAQUINARIAS San Luis S.A.C., hacer de acuerdo al cuadrante en el cual se ha ubicado?
<b>MATRIZ BCG</b>	
87	¿Reconozca los servicios que ofrece la empresa Agregados y Maquinarias SAN LUIS S.A.C.?
88	¿Cuál es el ingreso generado por cada servicio y lo que equivale en porcentaje para la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C.?
89	¿Cuál es la participación de cada servicio que ofrece la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C., en el mercado al que pertenecemos?
90	¿Cuál es la tasa de crecimiento de cada servicio que ofrece la empresa Agregados y Maquinarias San Luis S.A.C., en el mercado al que pertenecemos?
91	Teniendo en cuenta el porcentaje de participación y la tasa de crecimiento de cada servicio reconozca ¿En qué cuadrante se ubica la empresa Agregados y Maquinarias SAN LUIS S.A.C.?
92	¿Cuál es la conclusión de la matriz BCG con las posiciones obtenidas de los servicios que ofrecemos?
<b>MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA</b>	
93	¿Reconozca si el mercado al que pertenecemos esta con un lento o rápido crecimiento?
94	¿Reconozca si la empresa tiene una posición competitiva débil o fuerte?
95	¿Teniendo en cuenta el crecimiento del mercado y la posición competitiva ubique la posición de la empresa Agregados y Maquinarias SAN LUIS SAC dentro de los 4 cuadrantes de la matriz de la Gran Estrategia?
96	¿Cuál es la conclusión de la matriz de la Gran Estrategia dentro del cuadrante en el cual se ubicó?
<b>MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA</b>	
97	Reunidas todas las estrategias reconocidas en las matrices FODA, IE, BCG, PEYEA y Gran Estratégica ¿Cuántas se han podido recopilar para evaluar?

- 98** ¿Qué estrategias se retienen más en las matrices FODA, IE, BCG, PEYEA y Gran Estratégica? ¿Cuántas se han podido retener finalmente?

### **MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

- 99** Reconociendo la información obtenida de las matrices EFE y EFI; y las estrategias retenidas en la Matriz DE, ¿Otorgue un valor del 1 al 4 a cada fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades y como estas actúan frente a las estrategias retenidas según el formato de la matriz CPE?

- 100** ¿Cuál es la ponderación de cada estrategia retenida? ¿Qué estrategias cumplen las más altas valoraciones?

### **MATRIZ DE RUMELT**

- 101** De acuerdo a las estrategias retenidas en la Matriz CPE reconozca si estas cumplen con el criterio de Consistencia de la Matriz Rumelt

- 102** De acuerdo a las estrategias retenidas en la Matriz CPE reconozca si estas cumplen con el criterio de Consonancia de la Matriz Rumelt

- 103** De acuerdo a las estrategias retenidas en la Matriz CPE reconozca si estas cumplen con el criterio de Ventaja de la Matriz Rumelt

- 104** De acuerdo a las estrategias retenidas en la Matriz CPE reconozca si estas cumplen con el criterio de Factibilidad de la Matriz Rumelt

### **MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO**

- 105** De acuerdo a las estrategias retenidas en la Matriz CPE reconozca si estas cumplen para lograr los objetivos a Largo Plazo

#### **C4. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Estimado Sr. la presente encuesta tiene el objetivo de determinar el desempeño del Plan Estratégico de la empresa SAN LUIS S.A.C., con el fin de comprobar que las estrategias desarrolladas hayan ayudado a la organización; por lo cual cordialmente le invito a colaborar con su valioso tiempo, contestando fielmente al cuestionario que a continuación se presenta.

##### **Datos Generales:**

**Edad: ...Sexo: ...Cargo que desempeña: .....Fecha: //**

##### **Aplicabilidad del Plan**

¿Califique usted si existe la posibilidad de que se desarrolle el plan estratégico en la empresa?

- 1- Totalmente en desacuerdo
- 2- En desacuerdo
- 3- Ni en desacuerdo ni en acuerdo
- 4- De acuerdo
- 5- Totalmente de acuerdo.

##### **Validez del Plan**

¿Califique usted si es válido que el plan se aplique; es decir que sea realista?

- 1- Totalmente en desacuerdo
- 2- En desacuerdo
- 3- Ni en desacuerdo ni en acuerdo
- 4- De acuerdo
- 5- Totalmente de acuerdo.

##### **Factibilidad del Plan**

¿Califique usted si la empresa cuenta con las habilidades y compromisos que requiere la implementación del plan?

Totalmente en desacuerdo



1- En desacuerdo

2- Ni en desacuerdo ni en acuerdo

3- De acuerdo

4- Totalmente de acuerdo.

### **Consistencia del Plan Rentabilidad**

¿Califique usted si los elementos del plan son coherentes entre sí?

- 1- Totalmente en desacuerdo
- 2- En desacuerdo
- 3- Ni en desacuerdo ni en acuerdo
- 4- De acuerdo
- 5- Totalmente de acuerdo.

### **Rentabilidad del Plan**

¿Califique usted i la rentabilidad esperada por la implementación del plan es compatible con los objetivos de la empresa?

- 1- Totalmente en desacuerdo
- 2- En desacuerdo
- 3- Ni en desacuerdo ni en acuerdo
- 4- De acuerdo
- 5- Totalmente de acuerdo.

### **Estructura**

¿Califique usted si el plan presenta una secuencia lógica y ordenada?

- 1- Totalmente en desacuerdo
- 2- En desacuerdo
- 3- Ni en desacuerdo ni en acuerdo
- 4- De acuerdo
- 5- Totalmente de acuerdo.

### **Indicadores**

¿Califique usted si los indicadores propuestos son relevantes para la gestión y control de actividades?

- 1- Totalmente en desacuerdo
- 2- En desacuerdo
- 3- Ni en desacuerdo ni en acuerdo
- 4- De acuerdo
- 5- Totalmente de acuerdo.

## ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

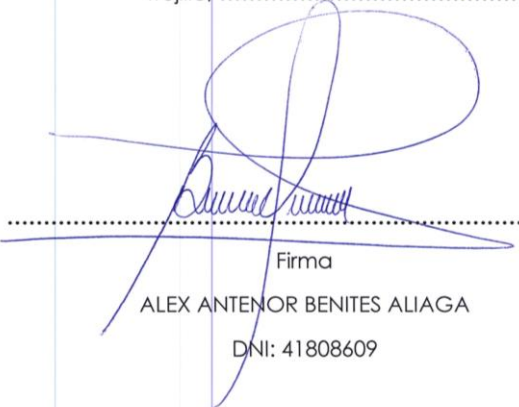
 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, ALEX ANTENOR BENITES ALIAGA docente de la Facultad de Ingeniería y Escuela Profesional Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo – Sede Trujillo, revisor de la tesis titulada:

**"Implementación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la empresa agregados y maquinarias San Luis S.A.C., Trujillo 2018"**, del (de la) estudiante **Santa Cruz Obeso, Nataly del Pilar**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de **30**% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 02 de Marzo del 2020

  
Firma  
ALEX ANTENOR BENITES ALIAGA  
DNI: 41808609

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

# SOFTWARE TURNITIN

Feedback Studio - Google Chrome

ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&o=1264612696&ro=103&u=1088032488&s=1

feedback studio

Implementación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la empresa agregados y maquinarias San Luis S.A.C., Trujillo 2018

-- /0 < 512 de 513 > ?

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Implementación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la empresa agregados y maquinarias San Luis S.A.C., Trujillo 2018

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniería Industrial

AUTORA:

Br. Santa Cruz Obeso, Nataly del Pilar (ORCID: 0000-0003-3287-4434)

ASESOR:

Mg. Segundo Gerardo, Ulloa Bocanegra (ORCID: 0000-0003-1635-9563)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO – PERÚ

2019

Resumen de coincidencias

30 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	Entregado a Universida...	15 %	>
Trabajo del estudiante			
2	tesis.pucp.edu.pe	5 %	>
Fuente de Internet			
3	repositorio.ucv.edu.pe	2 %	>
Fuente de Internet			
4	repositorioacademico...	2 %	>
Fuente de Internet			
5	dspace.unitru.edu.pe	1 %	>
Fuente de Internet			
6	Entregado a Pontificia ...	1 %	>
Trabajo del estudiante			
7	documents.mx	1 %	>
Fuente de Internet			
8	issuu.com	<1 %	>
Fuente de Internet			
9	recursosmcc.pearson...	<1 %	>
Fuente de Internet			
10	www.scribd.com	<1 %	>
Fuente de Internet			
11	www.marketing-esenci...	<1 %	>
Fuente de Internet			

Página: 1 de 129

Número de palabras: 29751

Text-only Report | High Resolution

Activado

Q

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS          EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo Santa Cruz Obeso, Nataly del Pilar, identificado con DNI N° 75053693, egresado de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo, autorizo (x ) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Implementación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la empresa agregados y maquinarias San Luis S.A.C., Trujillo 2018."; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
 FIRMA

DNI: 75053693

FECHA:

Trujillo 20 de Diciembre 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE:

La escuela académico profesional de  
Ingeniería Industrial

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Br. Santa Cruz Obeso, Nataly del Pilar.

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniera Industrial.

SUSTENTADO EN FECHA: 20 de Diciembre del 2019.

NOTA O MENCIÓN: 15



Dr. ALEX ANTONOR BENITES ALIAGA  
ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE EP.  
DE INGENIERÍA INDUSTRIAL